

WORKING-PAPER – UMR MOISA

La prise en compte de la durabilité dans les stratégies marketing des PME : apports et limites

Aurier, P. ; Masson, J. ; Siadou-Martin, B. ; Sirieix, L.

WORKING PAPER MOISA 2011-3



La prise en compte de la durabilité dans les stratégies marketing des PME : apports et limites

Philippe Aurier¹, Josselin Masson², Béatrice Siadou-Martin³, Lucie Sirieix⁴

¹Université Montpellier II, MRM-CR2M, F-34000 Montpellier, France

²Université de Haute-Alsace, IUT TC de Colmar, HuManiS, F-68000 Colmar, France

³Université Montpellier II, IUT GEA de Montpellier, MRM-CR2M, F-34000 Montpellier, France

⁴Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

2011

Résumé

Nous examinons dans cet article comment des directeurs de PME agroalimentaires à fort ancrage territorial s'approprient la notion de développement durable et l'expriment dans leurs stratégies marketing. Nous examinons successivement leur vision du lien entre développement durable et performance, l'impact des caractéristiques environnementales sur leurs pratiques et les limites qu'ils perçoivent à cette volonté d'intégrer la durabilité dans leur stratégie au moment de sa mise en œuvre. Au-delà de l'argument commercial, la durabilité apparaît comme un levier intéressant du projet d'entreprise et de la mobilisation des salariés. Néanmoins, la démarche comporte aussi des limites.

Mots clefs

durabilité, agroalimentaire, stratégies marketing, PME

Integrating sustainability in marketing strategy: Opportunities and limits for small firms in the food sector

Abstract

This paper examines how SME managers in the agro-food sector include sustainable development into their marketing strategy. We focus on the link between sustainable development and performance, the impact of environmental factors on their practices and the limits that they perceive when trying to include sustainability into their marketing strategy. More than a marketing strength, sustainability appears as important for the people who work in the SME. However, there are some limits.

Keywords

sustainability, marketing strategy, food sector, small firms

JEL: M310 - Marketing Q010 - Sustainable Development

Article écrit suite à la table ronde organisée lors de la 6ème Journée de l'AFM (Association Française du Marketing), Montpellier (FRA), 01/10/2010



Confrontées à un cadre réglementaire qui intègre progressivement le rôle social et sociétal de l'entreprise et à des consommateurs de plus en plus sensibles aux conséquences économiques, sociales et environnementales de leur consommation, les entreprises voient la durabilité comme une question incontournable dans l'élaboration de leurs stratégies. La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement a proposé de définir le développement durable comme: « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (rapport Brundtland, 1987) (3). Pour être qualifié de « durable », le développement doit concilier équité sociale, préservation de l'environnement et efficacité économique.

Dans cet article, nous examinons comment des directeurs de PME s'approprient cette notion et l'expriment dans leurs stratégies marketing. Le développement durable a été considéré selon une acception large, englobant le management général de l'entreprise ainsi que les démarches orientées vers le produit ou le processus de production, comme le bio. Les points de vue de trois dirigeants de PME agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon sont ainsi présentés (encadré 2). Il apparaît que le développement durable n'est pas limité au niveau des seuls outils marketing mais peut générer une dynamique fédératrice et structurante pour l'entreprise et ses salariés.

Encadré 1 : Nature et collecte des informations traitées

Lors de la 6^{ème} journée AFM du Marketing Agroalimentaire à Montpellier, une table ronde intitulée « *Prise en compte de la durabilité dans les stratégies marketing : initiatives et difficultés* » a permis de croiser le point de vue de trois dirigeants de PME agroalimentaires languedociennes fortement ancrées sur le terroir (tableau 1). Adhérents à LRIA (Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires), ils ont été directement contactés par les organisateurs de la journée. Chacun a pu s'exprimer librement pendant une vingtaine de minutes sur la thématique proposée puis un échange avec les participants et l'auditoire a permis de prolonger le débat. L'intégralité de la table ronde a été enregistrée, retranscrite et analysée (analyse thématique).

Tableau 1

Principales caractéristiques des entreprises

	Pôle Sud Compagnie des Desserts	Médithau	Jeanjean
Secteur	Glaces, Pâtisserie	Huîtres, Moules	Vins
Taille	350 salariés	50 salariés	153 salariés
Chiffre d'affaires 2010	43 millions €	8 millions €	96 millions €
Type de clientèle	Professionnels (CHR)	GMS, Restaurateurs	GMS, Cavistes, Restaurateurs

Le lien entre durabilité et performance

Le lien entre durabilité et performance est systématiquement abordé et représente le thème le plus fréquent au sein des témoignages. Loin de représenter une entrave dans le développement de l'entreprise, la durabilité semble au contraire considérée comme un moteur de développement stratégique et concurrentiel.

Le développement durable est associé aux choix stratégiques fondamentaux impliquant l'entreprise dans son ensemble, sur le moyen et long terme : « *on n'a pas le choix... si on veut devenir leader ou en tout cas si du moins on a des objectifs de continuer à se développer dans une activité ...* » (Médithau), « *...c'est quelque chose qui est clairement durable, au sens étymologiquement du terme, ...qui va conduire mon entreprise à se développer sur du long terme* » (Pôle Sud), « *on s'est posé la question sur le positionnement stratégique de l'entreprise, sur les 5 ou 10 années à venir ...* » (Jeanjean), voire mettant en jeu sa survie à long terme : « *quand on produit un aliment pour le grand public, la première préoccupation de durabilité de l'entreprise, elle doit ou elle devrait être de ne pas empoisonner les consommateurs, car évidemment, si on les perd ...* » (Pôle Sud). Le développement durable est lié à l'essence même de l'entreprise, à son identité : « *pour moi, le durable, c'est avant tout une introspection dans l'entreprise* » (Pôle Sud), « *quand on est producteur d'huîtres de père en fils, on est forcément touché de plein fouet par l'approche environnementale* » (Médithau).

Le développement durable est aussi considéré comme la base de stratégies concurrentielles, notamment en réponse à ce que font les concurrents : « *On a réalisé un bilan carbone et puis, on s'est rendu compte de certains atouts, de certaines faiblesses et puis, dans le même temps, aidé aussi par le positionnement de Cazes qui est la plus grosse exploitation en France en biodynamie ...* » (Jeanjean). Sa mise en œuvre représente pour une PME, une source d'avantage concurrentiel : « *c'est une très grande chance pour les petites entreprises, pour les petites structures qui ont la capacité à échapper à une logique purement financière* » (Pôle Sud).

Du point de vue de la stratégie marketing, le développement durable est considéré comme un moyen de mieux satisfaire les attentes de ses clients et de ses consommateurs : « *Nos clients aujourd'hui sont très demandeurs... Il y a une vraie demande qui arrive en fait de nos clients distributeurs* » (Médithau). L'engagement dans le développement durable peut, en tant que tel, participer à l'image de la marque et à son positionnement : « *Je me sers de mon nom et ... c'est une [marque] 'super développement durable'* » (Médithau). Le développement durable est vu comme une dynamique incitant à l'innovation et au développement de produits nouveaux : « *On a réfléchi à une démarche d'éco-conception. On a essayé de trouver des solutions alternatives pour améliorer les postes de transport et de matières sèches.... On est les premiers en France à avoir développé ce type de produits.* » (Jeanjean).

Le développement durable est également vu comme un outil de valorisation des produits « *c'est vrai, cette façon d'introduire, de présenter un produit qui utilise toutes les ficelles possibles liées à cette approche, je dirai environnemental ou écolo du produit, ben voilà, je m'en sers... du coup, on peut vendre très cher, on peut vendre beaucoup plus cher ...* » (Médithau), ou d'augmentation des marges en diminuant les coûts de production : « *ça nous permet bien souvent de faire des économies sur certains postes, je pense notamment au tri des déchets...* » (Jeanjean). Le développement durable est alors utilisé pour améliorer la performance de l'entreprise « *Si on ne met pas en place des conditions pour tirer notre épingle du jeu, on est hors jeu. Donc le pilier économique est au cœur de nos préoccupations et on le fait vivre au jour le jour pour s'en sortir* » (Médithau). « *On ne le voit pas comme un centre de coût, mais plutôt un investissement sur l'avenir. [...] Ça nous permet bien souvent de faire des économies sur certains postes* » (Jeanjean).

Notons enfin que le développement durable apparaît dans tous ces témoignages comme un atout de différenciation, mais à « prix » et « qualité » équivalents : *« Je connais mes clients et je sais que c'est jamais parce que je suis engagé dans une démarche de développement durable, que cela les fait flancher »* (Pôle Sud), *« Les fournisseurs qui avancent plutôt bien et qui ont atteint les objectifs, ils seront mieux vus et peut-être on choisira leurs produits en priorité. Mais c'est clair que la qualité du produit, le prix, c'est-à-dire l'offre, passeront avant l'approche développement durable »* (Médithau).

La valorisation de la démarche

La démarche du développement durable et ses finalités sont appréhendées selon deux perspectives, intrinsèque et extrinsèque. Du point de vue intrinsèque, la durabilité est plutôt envisagée sur le long terme comme une pratique naturelle qui consisterait simplement à fabriquer des produits de qualité, base du maintien ou du développement des ventes : *« La motivation première par rapport à la conversion biologique, c'est pas simplement d'apposer une mention AB. Mais c'est parce qu'on veut faire des bons produits »* (Jeanjean). *« ... on fait attention à ce que l'on fait au niveau de notre impact sur l'environnement »* (Médithau), *« ...il faut vraiment le réfléchir à long terme ... si je visais de produire un produit bio pour avoir le label, si je visais même en tout premier lieu à le communiquer, je ferai quelque chose de très court terme. [...] J'ai un devoir pour aller à la durabilité : c'est de surtout pas au motif que c'est signé AB, oublier que le moteur essentiel est dans la qualité du produit et que cela doit être encore plus exigeant... »* (Pôle Sud). Certains vont plus loin en considérant que le développement durable n'est acceptable que s'il permet d'améliorer la qualité des produits perçue par les clients et les consommateurs : *« Je pense qu'il faut produire Bio pour faire du très bon, ce qui est difficile ... est même parfois impossible »* (Pôle Sud). De façon paradoxale, cette position va même jusqu'à repousser l'idée que le développement durable puisse permettre de réaliser des profits à court terme, ce qui serait alors une perversion de ce concept : *« Ceux qui étaient autour de moi disaient « tu sais, c'est bon pour ton marketing ». Sous-entendu, cela va te faire gagner du client. ...cela me choque un peu. ...La peinture verte, je n'y crois pas du tout, ... ce n'est éminemment pas durable ce truc là. Parce que cela s'écaille vite ...et cela va tomber très vite et ça va se*

retourner contre son auteur.» (Pôle Sud), « J'avais à l'esprit qu'on pouvait utiliser le développement durable à des fins commerciales, aujourd'hui, on continue non plus à des fins commerciales mais on continue parce que l'on se rend compte qu'en interne, c'est d'une richesse phénoménale » (Jeanjean). Le développement durable se voit alors assimilé à une sphère sacrée reposant sur une conviction profonde de l'homme « La durabilité c'est affaire d'Homme. [...] C'est vraiment notre sensibilité » (Pôle Sud). « Une démarche de développement durable, elle ne peut être portée dans une entreprise, que si ses dirigeants sont convaincus » (Jeanjean), « On est développement durable dans l'âme je dirai » (Médithau). Le développement durable accède alors au statut d'éthique individuelle dans la vie des affaires « Il y a qu'une seule chose qui vaille si on parle de développement durable, si on le vit au fond... Chacun est devant ses choix,... d'introspection et de décision vis-à-vis de son devoir de mettre en marché des produits qui sont destinés à alimenter la population » (Pôle Sud).

La durabilité devient ainsi la base d'un véritable projet d'entreprise et sert de moteur fédérateur et d'outil de management des hommes « *Cela se joue beaucoup en interne et rien ne se fait dans ce domaine-là qui ne soit vraiment intégré par tous les collaborateurs. Cela a une force extraordinaire en interne parce que tout le monde se mobilise...» (Pôle Sud), « L'appropriation de la démarche par nos équipes est fantastique. [...] Si aujourd'hui on continue vraiment cette démarche, c'est d'abord et avant tout pour notre démarche interne. [...] Le relais dans les équipes, je vous dis, c'est d'une richesse fabuleuse » (Jeanjean).*

Du point de vue extrinsèque, la durabilité est plutôt envisagée sur le court terme et va servir de levier dans la mise en œuvre du marketing opérationnel « *Je ne regrette pas de m'être engagé sur la communication de mon approche et sur les actions que je mène au jour le jour,» (Médithau). Le développement durable peut même être assimilé à un véritable media, via les normes qu'il met en jeu « ..j'ai décidé de le faire savoir, d'en faire un peu une approche marketing.... J'ai vu ce que faisaient les grands groupes, ... ils communiquaient sur leur rapport environnemental de développement durable, notamment les groupes cotés en bourse ... on a fait réaliser un audit par un consultant, on l'a mis en ligne sur notre site internet » (Médithau), « On a fait un rapport développement durable, on a communiqué un petit peu dans la presse ... »*

(Jeanjean). Ces actions de communication sont perçues comme efficaces à court terme, pour améliorer l'image, attirer des clients, donc développer les ventes et le profit (1) : *« cela intéresse pas mal de mes cibles consommateurs ou de mes cibles clients. ... [On] a derrière des retours terribles en termes d'image et de communication... C'est gratuit. C'est super rendu-monnaie ! »* (Médithau).

L'investissement dans le développement durable peut aussi devenir un argument de vente *« On a bien mis en avant sur le produit des allégations sur le côté fournisseur engagé. [...] Et j'en ai une autre qui figure en gros sur l'emballage qui est aussi un argument marketing pour que cela soit choisi par le consommateur »* (Médithau), et permettre ainsi d'obtenir des marchés *« Ils m'ont choisi ... parce que un, je suis fournisseur depuis longtemps et deux, je suis, parmi leurs fournisseurs, le fournisseur le plus engagé [...]... »* (Médithau).

Ainsi, le développement durable fait ressortir la perspective long terme ou court terme des acteurs *« Si on fait du bio pour faire du blé à mon avis, cela peut marcher mais pas long.... Aller gagner vite fait un label sur un flacon, sur un emballage, ça n'a vraiment que du sens qu'à très court terme et je ne veux pas, parce que je pense que pour le coup cela ne serait rien de durable »* (Pôle Sud). Selon cette vision, le développement durable ne serait acceptable qu'en tant que stratégie interne ayant des retombées à long terme susceptibles d'influencer les valeurs de l'entreprise et de ses acteurs *« c'était éminemment fédérateur et cela obligerait à changer les comportements internes qui passent d'une économie court terme à une économie plus longue »* (Pôle Sud).

La durabilité permet le décentrage....

Sans doute, reproche-t-on souvent aux dirigeants de PME de manquer de vision long terme et d'être entraînés dans les rouages de la gestion quotidienne de leur entreprise. Les témoignages de nos trois dirigeants soulignent un des apports d'une démarche de durabilité. En effet, celle-ci offre un double décentrage : du produit à l'entreprise ; de l'entreprise à une démarche collective.

D'une part, au lieu de se centrer sur un produit et sur les problématiques liées à sa commercialisation, l'unité d'analyse devient l'entreprise. La durabilité correspond à la considération des piliers économique, environnemental et social dans un projet

d'entreprise. La combinaison infinie de ces trois variables laisse ainsi émerger, non pas une démarche de développement durable, mais « *mille et une démarche de développement durable* » et permet d'insister sur les processus.

D'autre part, les dirigeants et leurs équipes se trouvent confrontés à des questions épineuses : comment réduire l'emballage si précieux pour mentionner l'information que réclament les consommateurs ? Comment améliorer son bilan carbone ? Comment communiquer sur les actions mises en place quotidiennement sans que cela paraisse artificiel ? Ces nombreuses questions les amènent à chercher des réponses au-delà de leur entreprise ou de leur secteur d'activité. En effet, il est intéressant de noter que les trois chefs d'entreprises sont insérés dans des réseaux et réfléchissent à des problématiques collectives (groupes de travail de la filière agroalimentaire) « *On est aujourd'hui au cœur de ce qui va devenir demain l'affichage environnemental sur les produits agroalimentaires.* » (Médithau). La durabilité permet ainsi un décentrage d'une démarche purement individuelle à une stratégie plus collective¹.

Impacts des caractéristiques environnementales sur les pratiques de développement durable

Sans aucune prétention de généralisation ou de volonté de mettre en évidence des relations de causalité, il est possible de constater que l'environnement de l'entreprise est plus ou moins favorable à la mise en place d'une démarche de développement durable. Les facteurs de contingence qui émergent concernent la taille, l'histoire et le secteur de l'entreprise ainsi que sa place dans la filière.

Pour les deux PME importantes (Jeanjean et Pôle Sud, plus de 100 salariés), s'engager dans des démarches de développement durable correspond à un véritable choix dans lequel l'entreprise peut apprécier la valeur ajoutée supplémentaire « *J'ai envie de penser que ce truc là va se transmettre facilement parce que le produit doit à l'évidence apparaître comme meilleur. Et si ce n'est pas le cas, cela n'a pas de valeur* ». (Pôle Sud). A l'opposé le dirigeant de Médithau estime que ses marges de manœuvre sont moindres. L'intégration de la durabilité dans sa stratégie est nécessaire pour gagner des

¹ Cette caractéristique commune aux trois dirigeants est probablement la résultante du mode de recrutement et explique sans doute partiellement leurs intérêts à participer à une table ronde sur la « durabilité ». Néanmoins, elle semble constituer un facteur clé de succès dans l'élaboration d'une démarche de développement durable.

parts de marché et être un partenaire crédible pour la grande distribution. « *On n'a pas le choix...l'ostréiculture qui est un secteur assez touché, un secteur assez en crise par les problématiques qui sont des problématiques milieu, des problématiques environnementales...* » (Médithau)

Par ailleurs, la durabilité est une composante de l'histoire de ces PME : les dirigeants de PME l'ont toujours considérée comme un axe fort et incontournable de leur stratégie sans pour autant savoir la formaliser, ni savoir la communiquer. « *Développement durable dans l'entreprise, on en fait depuis longtemps mais on ne le caractérisait pas* » (Jeanjean).

Cependant, la durabilité ne peut remplacer le goût et le plaisir de consommer le produit qui, pour les professionnels, restent les critères fondamentaux d'achat sur certains secteurs d'activité, et constituent les clés du marché du renouvellement. « *Je crois qu'il choisit le produit parce qu'il lui donne du plaisir. [...] mon consommateur ... revient au restaurant parce qu'il a goûté à mon dessert, il revient au restaurant et il consomme du dessert parce qu'il l'a trouvé bon.* » (Pôle Sud).

Enfin, la durabilité a vocation à être considérée comme un signal vis-à-vis des clients de l'entreprise. Cependant, des différences apparaissent selon la place des entreprises dans la filière : Elle est considérée comme un outil de négociation commerciale pour les entreprises dont les clients sont des GMS qui valorisent les démarches de développement durable « *... nos clients demandent ...de plus en plus comment on peut justifier de notre engagement développement durable, et à la limite, où est-ce qu'on en est, qu'est-ce qu'on fait ?* » (Médithau). Les chefs d'entreprise semblent en revanche sceptiques sur la volonté du consommateur à payer pour des produits respectant les trois piliers du développement durable. « *Je pense même que cela les inquiète un peu. Si des fois, il fallait qu'ils sortent dix sous de plus pour payer mon engagement dans le développement durable, à mon avis, je risquerais plutôt de les perdre.* » (Pôle Sud).

Les limites de ces démarches

Les limites et difficultés de ces démarches ont été clairement mises en évidence. Elles vont de la possible opposition de la part des fournisseurs à la démarche elle-même, aux critiques des clients (distributeur et consommateur final) portant sur les conséquences des actions entreprises au nom du développement durable.

Selon nos interlocuteurs, les PME s'engageant dans une démarche de développement durable ne doivent pas seulement penser à la façon dont le consommateur final ou les médias vont juger la démarche mais aussi à la façon dont les bénéficiaires vont l'interpréter. Le responsable Jeanjean nous a ainsi fait part d'une erreur de conception et de présentation de leur part lors du premier projet de démarche durable au bénéfice des producteurs. *« On a un ancrage territorial très fort, on travaille bien sûr avec beaucoup de producteurs de la région. Et puis on se disait, il faut qu'on arrive à témoigner en fait de cet engagement vis-à-vis de nos producteurs, ... on s'est dit : on va parler de commerce équitable pour justement sortir de cette dynamique négative sur « on ne paye pas assez cher les vins », « les gens ne survivent pas ». On a élaboré un projet en 2007 là-dessus et on est allé en parler avec nos partenaires à la production. Et sincèrement, ils l'ont très mal pris... Ils l'ont très mal pris parce qu'ils nous ont dit, « on ne fait pas l'aumône, on n'est pas de petits producteurs du Sud avec un label commerce équitable ». L'erreur ne résidait pas seulement dans le fait de présenter la démarche comme un commerce équitable Nord-Nord mais aussi dans sa conception, ressentie comme unilatérale. « Il faut déjà que ce soit une démarche partagée... on ne décrète pas une démarche, on n'est pas les seuls là-dedans. Donc, on a adopté une démarche qui englobe cet aspect « équitabilité » entre partenaires clients et fournisseurs ».*

Le responsable Médithau a davantage insisté sur les risques d'un accueil décevant de la part des consommateurs. *« Les derniers produits qu'on a lancés ... ce sont des moules cuites. Pour nous, quand on a réfléchi à comment devait être élaboré ce produit, on a réfléchi réduction du poids du consommable d'emballage, donc plus petit emballage possible, pas de cartonnage, pas de suremballage ... C'est anti-marketing, je dirais. Mais bon, on a joué la carte du moins d'emballage, croyant que le consommateur y serait sensible. C'est une erreur, je préfère le dire, aujourd'hui le consommateur préfère largement le produit bien marketé encore, dans notre cas précis ».*²

² Cet échec commercial peut apparaître d'autant plus surprenant que certaines marques nationales telles que Danone communiquent aujourd'hui sur la thématique de la réduction d'emballage. Ceci amènerait à supposer que le consommateur a des attentes divergentes en termes d'informations vis-à-vis des grands industriels et des PME.

Ce rejet de la part des consommateurs est d'autant plus dangereux qu'il se répercute au niveau des clients acheteurs de la grande distribution avec notamment des difficultés de référencement. « *C'est un vrai reproche du client aussi. Cela ne se mesure pas par des baisses de vente mais des difficultés à pénétrer et des remarques qui sont fondées ... aujourd'hui, le cœur du problème, ce n'est pas encore la réduction des emballages. Peut-être pour les lessives mais pas encore pour les produits agro.* »

Conclusion

L'analyse des points de vue des dirigeants de trois PME agroalimentaires a permis de délimiter les contours de la durabilité à leurs yeux ainsi que l'intégration de ce concept dans leur stratégie. L'axe économique a retenu toute leur attention : miser sur la durabilité conduit à disposer d'un management qui ouvre de nouvelles pistes de croissance (création de produits adaptés à une cible restreinte, re-concevoir les process de fabrication, mobilisation autour d'un projet fédérateur, outil de négociation commerciale...). L'axe environnemental reçoit une attention différente selon le secteur d'activité et sa proximité avec les ressources naturelles. Pérenniser son activité ne peut passer que par la production de produits de qualité et amène à se poser des questions sur l'approvisionnement en matières premières de très bonne qualité. Enfin, l'axe social est abordé au travers de la démarche fédératrice et mobilisatrice des équipes internes, mais l'impact sur la conception d'outils de gestion des ressources humaines semble cependant limité.

Tous s'accordent sur l'inutilité et le « court-termisme » de la « *peinture verte qui s'écaille très facilement* » (2).

Références bibliographiques

(1) Gurviez P., L. Sirieix, 2009, L'éthique, une voie de co-construction de la gestion des risques entre les acteurs du système alimentaire ? *Economie et Sociétés*, Série "Systèmes agroalimentaires", n° 11, 1761-1780.

(2) Mohr L, D. Eroglu, P Ellen, 1998, The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers' communications, *The Journal of Consumer Affairs*, 32, 1, 30-55.

(3) World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford (« Rapport Brundtland »).