

Responsabilité sociale d'entreprise et image de marque : gare au retour de bâton

D'après un entretien avec François Maon et le chapitre* « Building Brands Via Corporate Social Responsibility », cosigné avec Adam Lindgreen et Christine Vallaster (*The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, 2016).

Pour répondre aux attentes du grand public, les entreprises doivent plus que jamais faire preuve de transparence sur leur impact social et environnemental. Mais comment mettre en place une stratégie de RSE réaliste et profitable à la marque-entreprise ? Quelles sont les étapes à respecter ? Et comment gagner l'adhésion des collaborateurs ?

Biographie

François Maon a rejoint l'IÉSEG School of Management en 2010 en tant que professeur associé de stratégie et de responsabilité sociale d'entreprise. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université catholique de Louvain.

Méthodologie

Les auteurs ont réalisé trois études. Dans le cadre de la première, ils ont recueilli des informations publiques et promotionnelles sur dix multinationales, puis ont mené des entretiens approfondis standardisés afin d'identifier les approches de RSE les plus profitables à la fois pour les entreprises et pour la société. La deuxième étude, restreinte à cinq des entreprises susmentionnées, avait pour objectif de déterminer, par le biais de travaux de recherche, d'entretiens et de visites sur le terrain, les étapes et les ressources nécessaires pour rapprocher stratégie de marque et stratégie de RSE. Pour la troisième étude, les auteurs ont interrogé des salariés de cinq entreprises de secteurs différents sur leur rapport à la communication de marque de leur entreprise.

« Développement durable » et « responsabilité sociale » sont désormais des thèmes quasi incontournables des campagnes de communication des grandes entreprises. Mais les consommateurs sont de plus en plus sceptiques. « Nous constatons que les entreprises adoptent souvent des stratégies de marque qui peuvent se retourner contre elles », indique François Maon au sujet du retour de bâton qui menace les entreprises ne tenant pas leurs engagements de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

« Il y a souvent un décalage entre le discours des entreprises et leurs actes, si bien que le public a tendance à ne plus s'y fier. » Souvenons-nous de BP, qui communiquait régulièrement sur ses efforts en faveur de l'environnement, jusqu'à la marée noire dans le Golfe du Mexique en 2010. Après la catastrophe, cette stratégie de communication s'est retournée contre le groupe. En dépit de son importance, la relation entre responsabilité sociale d'entreprise et stratégie de marque, et plus précisément la manière dont la RSE peut profiter à l'image de marque des entreprises, restent peu étudiées. Les travaux de François Maon et ses coauteurs apportent un éclairage nouveau sur ces questions.

Adopter la bonne posture

Pour les auteurs, quatre profils d'entreprises se distinguent en matière de RSE, selon leur type, leurs objectifs et leur secteur d'activité : les entreprises proactives, dont l'activité s'inscrit dès le départ dans une démarche de RSE; les entreprises réactives qui, déjà bien établies, s'engagent diligemment et de manière cohérente dans une politique de RSE, mais davantage pour satisfaire les attentes de parties prenantes que par conviction profonde ; les entreprises récemment converties, qui peinent encore à convaincre le public; et enfin celles qui, de par leur moindre visibilité, subissent peu de pression de la part des parties prenantes et peuvent travailler à leur rythme à l'adoption de pratiques durables sans nécessairement devoir communiquer sur le sujet.

« Toutes les entreprises ne peuvent pas promettre l'exemplarité en matière de RSE, met en garde François Maon. Celles qui se fixent des objectifs de RSE irréalistes risquent fort d'être accusées de *greenwashing*. »

Procéder par étapes

François Maon et ses coauteurs ont identifié quatre grandes phases dans le processus d'intégration des principes de RSE à la stratégie de développement de marque de l'entreprise. La première est la phase de « sensibilisation » aux enjeux de la RSE en matière de développement de la marque. Lors de la seconde phase, dite d'« évaluation », les entreprises identifient leurs objectifs de RSE et mesurent leur performance à l'aune de ces objectifs, avant d'entamer le travail de planification. Vient ensuite la phase de « concrétisation », durant laquelle les entreprises répartissent les rôles pour la mise en œuvre de leur politique RSE.

A ce stade, les auteurs soulignent l'importance de l'appropriation des idées par toute l'entreprise et de l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Le processus s'achève par la phase d'« enracinement », qui consiste à institutionnaliser la stratégie de développement de la marque autour de la RSE et à l'intégrer à la culture de l'entreprise. Pour François Maon, il s'agit d'instaurer une « boucle de rétroaction ». Certaines entreprises peuvent être amenées à « sauter des étapes, puis faire un retour en arrière », l'objectif étant de s'améliorer en continu.

Impliquer les collaborateurs

François Maon constate que la réussite d'une stratégie de développement de marque autour de la RSE passe par l'adhésion des collaborateurs. « La promotion de la marque en interne est déterminante, explique-t-il. Une entreprise qui ne fédère pas son personnel autour de ses objectifs a peu de chances de les concrétiser. » Et les chercheurs ont découvert qu'une communication informelle (pendant les pauses café, les repas, les formations, les soirées d'entreprise, etc.) était souvent plus efficace qu'une communication écrite formelle pour s'assurer que les collaborateurs s'identifieront à l'entreprise. Il est également important que la direction joigne le geste à la parole, et qu'elle agisse en accord avec l'identité de la marque et incarne les valeurs véhiculées par l'entreprise.

« La gestion de marque basée sur la RSE comporte des risques, affirment les chercheurs. Toute erreur de positionnement de marque peut rapidement se retourner contre les entreprises. Mieux vaut donc se fixer des objectifs progressifs, atteignables via une démarche transparente orientée vers le long terme »

Applications pratiques

François Maon recommande aux entreprises de mettre en œuvre leurs politiques de RSE bien avant de les promouvoir, de manière à pouvoir communiquer sur des initiatives concrètes. Il fait également remarquer que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de marque basée sur la RSE s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue. La communication interne ne doit pas être négligée, selon l'auteur, qui explique que « les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de la marque. » Pour gagner l'adhésion du personnel, il est important d'utiliser des outils de

communication officiels (revues, bulletins d'information, plateformes de communication internes, etc.), sans toutefois perdre de vue que ces outils ne parviennent pas toujours à capter l'attention des équipes. Aussi préconise-t-il également de miser sur une communication moins formelle, comme « des anecdotes et autres histoires 'emblématiques' qui se répandront de bouche à oreille ».

* Building Brands via Corporate Social Responsibility, *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management* (2016), François Maon (IÉSEG School of Management), Adam Lindgreen (Copenhagen Business School), Christine Vallaster (University of Applied Sciences Salzburg).

La recherche à l'IÉSEG : L'objectif de l'École est de bâtir un pôle de recherche distinctif et reconnu internationalement qui se développera à la fois sur la recherche académique et appliquée. Les professeurs permanents de l'IÉSEG publient dans les meilleures revues scientifiques internationales. L'École est classée 1ère en France par *l'Étudiant* en terme de professeurs internationaux d'excellence. 84% des professeurs permanents sont étrangers et 100% sont titulaires d'un doctorat/PhD. Notre centre de recherche (IÉSEG Research) est également une composante essentielle d'une Unité Mixte de Recherche CNRS, Le LEM (Lille Économie et Management), qui regroupe près de 150 chercheurs et permet de former des Docteurs en économie et gestion.

Contact presse

Andrew Miller

Attaché de presse

a.miller@ieseg.fr

T: +33 (0)320 545 892

www.ieseg.fr

Lille campus: 3, rue de la Digue - F- 59000 LILLE

Paris campus: Socle de la Grande Arche

1 Parvis de La Défense - F-92044 Paris La Défense

cedex
