



## See Management File n° 18

### L'utilisation de l'argument « citoyen » dans les campagnes de communication

Par Valérie Swaen, Aspirant FNRS/Berheim

---

#### SOMMAIRE :

##### L'analyse

> A bien mesurer !

##### Le dossier pédagogique

- > Effets d'un manque de citoyenneté: d'entreprise sur les consommateurs ?
- > Effets de la citoyenneté: d'entreprise sur les consommateurs?
- > Risques en cas de crise d'image suivant la communication citoyenne
- > Implications managériales

##### L'avis des experts

- > Catherine Alexandre, Vice-President Corporate & Strategy Communication, Delhaize, Belgique.
  - > Ghislaine Maistriaux, Sponsoring, Events and Public Relations Director, Belgacom, Belgique
  - > Michel Coomans, Héraclite asbl, Belgique
- 

### L'analyse

#### A bien mesurer !

Ces dernières années, nous constatons une évolution de la prise de conscience collective en faveur d'une meilleure protection sociale des travailleurs des pays les plus défavorisés, et en faveur d'une conception élargie des responsabilités qui incombent aux entreprises.

Des entreprises comme Nike et Reebok ont payé le prix fort suite à l'énorme publicité négative dont elles ont été l'objet après les révélations concernant les conditions de travail des ouvriers dans les usines de leurs fournisseurs en Asie. Ces exemples célèbres font réfléchir les entreprises sur les risques économiques associés à un manque de citoyenneté.

D'un autre côté, le succès commercial d'entreprises qui ont basé leur positionnement de marché sur des principes, des valeurs et des activités citoyennes illustre l'existence d'avantages commerciaux liés à la citoyenneté d'entreprise. Ainsi, dans le secteur des produits cosmétiques, The Body Shop est connue pour son refus de l'expérimentation animale et ses campagnes de communication et de lobbying en partenariat avec diverses ONG. En mai 2001, The Body Shop, en collaboration de Greenpeace, lance une campagne qui vise à promouvoir le développement des énergies renouvelables et appelle au boycott contre ExxonMobil suite à son rôle déterminant dans le retrait américain du protocole de Kyoto et l'absence d'investissement dans les énergies renouvelables (Alter Business News n°39, 2002). Au Royaume-Uni, The Body Shop interdit à tous ses camions de s'approvisionner dans les stations Esso, et incite ses 2500 salariés à faire de même tout en distribuant des prospectus de sensibilisation à l'attention du grand public. Petit à petit, cette initiative anglaise est relayée à l'échelle européenne et se développe à partir de mai 2002 au Canada. Exxonmobil a pour sa part lancé une offensive en relation publique afin de maintenir la confiance des consommateurs et des investisseurs.

L'exemple de la bataille qui oppose The Body Shop à Exxonmobil n'est pas unique : des entreprises et organisations qui se battent à coup de campagnes de communication basées sur la citoyenneté ou le manque de citoyenneté font aujourd'hui partie du quotidien des médias. Ainsi, Nike se prévaut aujourd'hui d'un travail pionnier dans le domaine de la responsabilité sociale, en cherchant des solutions aux problèmes identifiés et se positionne d'ailleurs, d'après les screening d'Ethibel, comme un des «best of the class» dans le secteur des vêtements de sport. Pourtant, sous l'intitulé "Nous ne sommes pas des machines", Oxfam Australie, relayé par la Campagne Vêtements propres en Belgique, dénonce encore et toujours les conditions de travail des ouvrières et ouvriers travaillant pour le compte de Nike en Indonésie: "Les travailleurs de ces usines ont peur de s'associer à un syndicat libre. De récents cas de longs emprisonnements et d'intimidation parfois soutenue par des soldats leur font craindre pour leur liberté et pour leur vie", souligne le rapport et le communiqué de Vêtements propre ([www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)).

Dans ce contexte, nous nous posons la question suivante : quels sont les avantages et les risques liés à l'utilisation d'arguments citoyens dans les communications des entreprises à destination des consommateurs, principalement dans la perspective où les entreprises ne sont jamais à l'abri d'une attaque médiatique portant sur leurs comportements ? En effet, même si The Body Shop est une entreprise reconnue mondialement pour son implication citoyenne, elle n'en reste pas moins – tout au contraire - soumise aux critiques des médias. L'entreprise The Body Shop a notamment été accusée « d'exploiter l'idéalisme des consommateurs à outrance, alors que, comme les autres multinationales, elle a des effets néfastes sur l'environnement et ses produits ne seraient pas aussi naturels qu'elle veut bien le laisser croire » (accusation formulée par London Greenpeace dans un article paru sur [http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs\\_ref.html](http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs_ref.html)).

Il est donc primordial pour les entreprises qui communiquent au sujet de leurs activités citoyennes d'évaluer très précisément l'effet global de ce type de communication. Ainsi, des accusations (fondées ou non) de comportements non citoyens pourraient être plus délétères pour les entreprises communiquant au sujet de leurs activités citoyennes que pour les entreprises n'utilisant pas l'argument citoyen dans leurs communications marketing.

[Haut^](#)

## Le dossier pédagogique

### > Effets d'un manque de citoyenneté d'entreprise sur les consommateurs ?

La plupart des recherches concluent à l'impact négatif des activités non citoyennes des entreprises. Par exemple, l'étude de Folkes et Kamins (1999) montre que le fait de décrire une entreprise comme non citoyenne (par ex., utilisant le travail des enfants) génère une attitude négative des consommateurs envers la firme, et cela quel que soit le niveau de qualité du produit offert. Les récents boycotts contre des entreprises telles que Nike, Renault et TotalFinaElf confirment que les consommateurs sont prêts à se battre contre les firmes aux activités non citoyennes. Les consommateurs que nous avons interviewés dans le cadre de notre recherche doctorale utilisent des termes éloquents pour décrire leurs réactions face aux activités non citoyennes des entreprises :

“je me sens de plus en plus gêné d'acheter des produits d'entreprises connues pour leurs problèmes sociaux” “après avoir vu ça {accusations quant au traitement des ouvriers des sous-traitants de Nike en Asie}, je n'achèterai pas leurs produits, non. J'ai des principes, non je n'achète pas. Dès qu'il y a un truc qui ne va pas moi je refuse d'acheter”

Cependant, les consommateurs citent deux conditions à leurs réactions: ils doivent être mis au courant des problèmes sociaux et environnementaux des entreprises et se sentir concernés par les problèmes en jeu.

### > Effets de la citoyenneté; d'entreprise sur les consommateurs?

Les résultats des études concernant les effets des activités citoyennes sont plus mitigés.

Certains chercheurs concluent à l'existence d'une influence positive des actions citoyennes sur les attitudes des parties prenantes des entreprises. Ainsi, une étude réalisée en 1999 par l'organisme Ipsos/Fleishman-Hillard révèle que 86% des 4000 personnes interrogées dans quatre pays (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni) seraient plus susceptibles d'acheter les produits d'une entreprise qui s'engage dans des actions sociales et 89% d'entre elles feraient confiance à une entreprise qui démontre d'un véritable engagement citoyen. Lors de nos discussions avec les consommateurs, nous avons notamment récolté les réflexions suivantes :

“je préfère acheter à une entreprise qui est droite dans ses bottes, et qui respecte quand même un peu le reste, qui ne fait pas qu'attention au profit”

Néanmoins, des recherches récentes mettent en lumière une facette de la réalité qui est loin d'être aussi manichéenne et il semblerait que l'image citoyenne d'une entreprise n'augmente pas nécessairement l'attrait des produits de cette entreprise pour les consommateurs.

Les expérimentations de Sen et Bhattacharya (2001) montrent que l'image citoyenne d'une entreprise n'augmente pas nécessairement les intentions d'achat pour un nouveau produit. Leurs résultats indiquent en effet l'existence d'effets modérateurs de la qualité des produits offerts par l'entreprise – imprimantes personnelles à jet d'encre - et de la force du soutien des consommateurs envers l'action citoyenne mise en avant par l'entreprise – diversité du personnel. Dans le cas où le nouveau produit de l'entreprise est de faible qualité, les consommateurs pour qui la question de la diversité du personnel n'a que peu d'importance ont des intentions d'achat plus faibles quand l'entreprise communique au sujet de ses activités citoyennes en matière de diversité que quand elle ne le fait pas. Ces consommateurs considèrent sans doute comme inutiles les investissements de l'entreprise en la matière et pensent que l'entreprise aurait dû privilégier la qualité de ses produits plutôt que ses activités citoyennes.

En général, les personnes que nous avons interrogées ne sont pas prêtes à faire de compromis en matière de qualité et de prix pour acheter les produits d'une entreprise plus citoyenne.

En outre, l'opinion des consommateurs concernant les motivations des entreprises à investir dans ces activités citoyennes semble également jouer un rôle dans leurs réactions face aux communications des entreprises. Il n'est pas rare d'entendre des consommateurs tenir les propos suivants : “je ne crois pas que des entreprises puissent vraiment avoir autre chose à l'esprit que l'argent”, “les motivations sont toujours des motivations d'image et l'image c'est le profit, on revient toujours à ça”. Le manque de confiance et le cynisme des consommateurs envers les entreprises qui communiquent leurs activités citoyennes et envers leurs motivations sont évidents : “on ne sait jamais si les motivations de celui qui va offrir un produit éthique est convaincu du point de vue éthique ou s'il a juste détecté une niche exploitable commercialement et que le reste il s'en fout. Tout cela est ambigu”. Certains vont même jusqu'à dire que les entreprises qui disent agir de manière citoyenne sont certainement celles qui ont le plus de choses à se reprocher : “si une firme communique certaines de ses actions positives, cela signifie qu'elle a quelque chose à cacher d'un autre côté” ; “s'ils font une charte c'est qu'ils reconnaissent qu'il y a des problèmes”.

[Haut^](#)

### > Risques en cas de crise d'image suivant la communication citoyenne

Les entreprises ne sont pas certaines que le fait de se promouvoir bonnes citoyennes va leur être bénéfique, alors que dans le cas où elles sont accusées d'avoir adopté des comportements non citoyens, un effet négatif est hautement probable. Cette asymétrie entre effets bénéfiques de la citoyenneté d'entreprise et effets négatifs d'un manque de citoyenneté d'entreprise est d'autant plus importante à prendre en compte qu'il existe un risque élevé d'avoir à faire face à des accusations (fondées ou non) de comportements non citoyens quand une entreprise a communiqué au préalable au sujet de ses activités citoyennes. En effet, il semblerait que "plus on est transparent, plus on se fait critiquer, et il est assez surprenant de voir que les entreprises qui ne font rien dans le domaine [citoyenneté d'entreprise] sont aussi celles qui reçoivent le moins de critiques" (propos du vice-président de Shell, Tom Delfgauw, SEE Newsletter, 2001). Les entreprises qui communiquent au sujet de leurs activités citoyennes doivent se préparer à gérer les critiques et les accusations portant sur leurs comportements non citoyens.

Dans ce cadre, nous avons réalisé une expérimentation visant à comparer les effets d'une accusation de comportements non citoyens selon que l'entreprise concernée ait ou non communiqué au sujet de ses activités citoyennes au préalable. Nous avons choisi de travailler sur le cas d'une entreprise de produits cosmétiques qui mentionne dans son communiqué de presse des activités citoyennes en matière de protection de l'environnement, de sécurité des travailleurs et des dons pour la recherche contre le cancer, et qui est ensuite accusée dans la presse d'utiliser l'expérimentation animale pour tester ses produits. Nous avons comparé les réactions des consommateurs dans ce premier cas à celles des consommateurs qui n'avaient pas reçu au préalable d'informations portant sur la citoyenneté de l'entreprise.

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises se présentant comme de bonnes citoyennes dans leurs communications vers les consommateurs sont perçues plus positivement par les consommateurs et comme des entreprises plus 'dignes de confiance'. Cependant, notre étude montre également que ces avantages disparaissent si les consommateurs sont mis au courant d'informations négatives au sujet du comportement de l'entreprise. En outre, après l'information négative, les consommateurs ayant reçu au préalable la communication citoyenne semblent avoir perdu confiance en l'intégrité de l'entreprise, davantage que ceux qui avaient reçu la communication sans éléments de citoyenneté :

"L'entreprise a perdu ma confiance et ma considération"

#### > Implications managériales

Notre recherche suggère aux entreprises de mener une analyse de coûts/bénéfices approfondie afin d'évaluer s'il est vraiment profitable de communiquer leurs activités citoyennes directement à leurs clients. De plus, il est préférable que les activités citoyennes ne soient pas qu'une activité satellite, mais soient plutôt à la base de la stratégie de l'entreprise pour limiter le risque d'être prise en défaut – même si ce risque est toujours présent.

Nous tenons cependant à préciser que nos études traitent des réactions des consommateurs face aux communications émanant directement des entreprises, via un communiqué de presse rédigé par l'entreprise. Cela a évidemment une importance puisque la crédibilité de la source d'information peut être perçue comme relativement faible – puisque basée uniquement sur les dires des entreprises, sans contrôle extérieur et indépendant. Il pourrait être préférable pour une entreprise de « faire parler » d'elle et de ses activités citoyennes -par exemple dans des articles rédigés par des associations de consommateurs ou des ONG- plutôt que de communiquer directement au sujet de ses activités. Notons enfin que nos études ne portent que sur un groupe particulier de stakeholders – les consommateurs. Il pourrait être bénéfique pour une entreprise de directement communiquer ses activités citoyennes à d'autres parties prenantes comme les employés ou les actionnaires, par exemple.

#### Références citées

- Folkes V.A. et Kamins M.A. (1999), Effects of Information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes, *Journal of Consumer Psychology*, 8, 3, 243-259.
- Sen S. et Bhattacharya C.B. (2001), Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.

#### Sites Internet

- Alter Business News for a sustainable world, n°39, paru le 22 octobre 2002: [http://www.alter.be/fr/aa\\_abn.html](http://www.alter.be/fr/aa_abn.html)
- Article de London Greenpeace intitulé : « Beyond McDonald's : What's Wrong with The Body Shop ? » : [http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs\\_ref.html](http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs_ref.html)
- Enquête réalisée par Ipsos/Fleishman-Hillard intitulée: "Les Européens veulent des entreprises citoyennes", parue le 5 juillet 1999: <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/213.asp?rubId=213>
- Rapport de Vêtements propres intitulé : « We are Not Machines : Nike and Adidas workers in Indonesia » : <http://www.cleanclothes.org/companies/machines>

[Haut^](#)

#### L'avis des experts

##### > Catherine Alexandre, Vice-President Corporate & Strategy Communication, Delhaize, Belgique.

Les principes sous-jacents à une communication citoyenne ne sont pas en soi différents des principes servant de base à tout autre forme de communication. Toute communication se doit d'être transparente, c'est-à-dire être le reflet exact de ce qui est vécu dans l'entreprise.

Dire que l'entreprise est citoyenne c'est une chose mais il faut que cela s'applique dans la totalité de l'énorme structure que représente l'entreprise, dans tous les magasins, dans tous les services,...

C'est pourquoi, avant d'utiliser un tel argument dans les communications destinées aux consommateurs, il faut être sûr que tout le monde au sein de l'entreprise est sur la même longueur d'ondes et ça c'est très difficile. En effet, il est toujours possible de trouver quelqu'un sur les 15000 personnes qu'emploie l'entreprise dont les paroles ou les actes soient en contradiction avec ce qui serait annoncé dans la communication citoyenne.

Si des doutes subsistent, que l'on n'est pas totalement sûr que la communication citoyenne soit le reflet de la réalité de l'entreprise, alors il vaut mieux s'abstenir et ne pas utiliser ce genre d'arguments dans la communication. D'un autre côté, si l'on veut faire avancer les entreprises dans la voie de la Corporate Social Responsibility, je crois à la force de la transparence : la visibilité des actions d'une entreprise peut pousser d'autres à s'engager.

#### > Ghislaine Maistriaux, Sponsoring, Events and Public Relations Director, Belgacom, Belgique

Soucieuse de donner un nouveau cap à sa politique de parrainage, Belgacom a lancé un nouveau projet appelé « The Helping Hand » ou « Le coup de Pouce ». Une partie du budget dévolu au parrainage est réservé aux organisations dans lesquelles des collaborateurs de Belgacom œuvrent activement en qualité de bénévoles.

Il s'agit d'un projet unique en son genre qui vise à encourager les membres du personnel de l'entreprise à devenir bénévoles et par leur intermédiaire, de permettre aux associations concernées de recevoir « un petit coup de pouce » non négligeable, puisqu'il peut atteindre 5.000 euros - ce qui pour ces associations souvent de petite taille représente déjà une somme importante qui leur permet de déplacer des montagnes.

Le projet du « coup de pouce » représente le premier volet d'une politique citoyenne de Belgacom qui en comporte trois. Le deuxième volet concerne le développement d'un lien avec le monde académique et le troisième volet le soutien d'une fondation traitant de diverses questions scientifiques, notamment liées à l'écologie. Ces différents volets de la politique de Belgacom – volet caritatif/humanitaire, volet académique et volet scientifique – sont considérés comme partie intégrante des devoirs citoyens d'une entreprise belge ayant encore les moyens de le faire.

Il est clair que ces différents projets sont susceptibles de créer un capital sympathie auprès des consommateurs, surtout pour une société comme la nôtre dont les faits et gestes sont suivis de près continuellement. A l'heure actuelle, il faut être clair : il vaut mieux faire pitié qu'envie ; quand vous êtes dans le rouge, tout le monde a envie de vous aider ; dans le cas contraire, on vous critique.

Cependant, nous pensons que l'image du passé pourra être compensée par le développement d'initiatives et de communications citoyennes. Il reste à communiquer mieux sur le sujet. Il est vrai que notre site Internet inclut des informations relatives aux différentes initiatives citoyennes susmentionnées ; cependant, il faut déjà avoir la volonté de se renseigner sur l'entreprise pour trouver ces informations. Durant l'année à venir, cela fait partie des objectifs de Belgacom que de changer cet état de choses et de rendre plus visibles nos activités caritatives, écologiques et scientifiques.

Bien entendu, il existe toujours des risques lorsque l'on entame une initiative 'citoyenne'. Belgacom s'associe à plus de 150 associations différentes dans le cadre du projet « coup de pouce », il est toujours possible que l'une d'entre elles ne gère pas ses fonds en bon père de famille. Cependant, le maximum est mis en œuvre par Belgacom – via la participation de certains de ses employés dans ces associations – pour aider ces dernières à gérer de façon optimale. Les risques sont néanmoins toujours présents, mais est-ce une raison pour ne rien faire ? Non, c'est un peu trop facile de ne rien faire, sous prétexte que cela inclut des risques.

L'ambition de Belgacom est d'investir et de communiquer son image citoyenne pour donner l'exemple à d'autres sociétés et jouer un rôle de déclencheur : d'autres sociétés, voyant les actions de Belgacom, pourraient se décider à utiliser une partie de leurs profits pour faire quelque chose en faveur de ceux qui en ont besoin.

[Haut^](#)

#### > Michel Coomans, Héraclite asbl, Belgique

L'article explique au fond qu'il y a, pour l'entreprise, plus à gagner qu'à perdre dans une communication sur le thème de sa citoyenneté. Mais il met aussi en évidence les conditions actuelles dans lesquelles cela se passe. Or l'éthique des affaires est une matière qui évolue vite et qui est et sera de plus en plus conditionnée par l'éthique dans la Société en général.

Il faut donc placer l'analyse dans une perspective dynamique car le mouvement qui anime les stakeholders et les citoyens – consommateurs n'ira qu'en s'amplifiant. L'enjeu des entreprises est d'anticiper les tendances pour assurer leur compétitivité future, notamment en terme d'image.

Les éléments clés à prendre en compte pour le futur sont, selon moi, notamment les suivants :

##### 1. Cohérence au sein de la Société

Si on demande de l'éthique et de la responsabilité sociale aux entreprises, on est en droit d'en attendre autant de l'Etat, en amont, et du Citoyen, en aval. Celui-ci cherchera donc à assurer et assumer la cohérence de ses décisions et comportements d'achats. Celui-là devra en organiser le cadre légal. Que le deux aillent de plus en plus au fond de leur démarche contraindra les entreprises à en faire autant. L'entreprise aura de moins en moins le choix de communiquer ou pas sur sa citoyenneté. Elle devra s'y résoudre et la tendance est bien annoncée avec les obligations de reporting social et / ou environnemental.

##### 2. La mobilisation des citoyens – consommateurs

Aujourd'hui une minorité de gens sont réellement concernés et encore moins sont disposés à s'investir, financièrement ou activement. Mais la conséquence du point 1 est que leur nombre ne fera que croître, et d'autant plus que les alarmes environnementales et les injustices sociales seront criantes. Or quand on est minoritaire, on n'ose pas trop bouger. C'est autre chose quand on devient majoritaire. Et même s'il s'agit d'une majorité silencieuse, zipper ne fait pas nécessairement beaucoup de bruit.

##### 3. Les limites de la qualité objective dans la concurrence

Les grandes différences de qualité objective s'estompent et se portent sur l'immatériel : l'image (depuis plusieurs années déjà) et puis le sens. Et celui-ci est l'affaire de l'éthique qu'on peut désormais considérer comme une qualité parmi d'autres (voir les critères EFQM). Le marketing des entreprises n'échappera donc pas à communiquer sur le sujet.

##### 4. Les moyens de réaction citoyenne

Il y a ici deux éléments à envisager : d'une part, le passage de la majorité silencieuse à la mobilisation et, d'autre

part, l'organisation de la réaction. Dans le premier cas la thématique en jeu est importante pour la mobilisation (les Américains ont boycotté les produits français lors de la crise irakienne). Mais dans les deux cas le rôle des associations et des ong sera capital. Greenpeace a su mobiliser contre Shell.

#### 5. Cohérence stratégique au sein de l'entreprise

De tout se qui précède doit découler l'attitude choisie par l'entreprise. On l'a vu, le risque actuel vient de la révélation d'une incohérence entre le message et le comportement et V. Swaen le dit très bien : il faut mener une réelle stratégie citoyenne, ce que nous appelons chez Héraclite « le bien faire loyal ». C'est une stratégie de transparence qui ne soit pas une demi mesure (cosmétique, comme dirait le Prof. P.F. Smets) mais qui implique une réelle modification des comportements de décision et d'action dans l'entreprise, du top à la base, ici et ailleurs. Il s'agit d'un changement de culture en profondeur à travers toute l'organisation dont l'un des éléments importants est la collaboration avec les stakeholders.

Ceux-ci peuvent être associés, non seulement dans la communication, mais d'abord dans la réflexion conduisant à une politique citoyenne et ensuite dans les actions pour la réaliser. Cela permet aux stakeholders, notamment les ong, de mieux réaliser leurs propres objectifs et permet aux entreprises, pour autant que le respect mutuel s'installe loyalement, de s'en faire des alliés en cas de faux pas. Car un faux pas sera toujours possible ; l'éthique est une démarche, pas un résultat.

[Haut ^](#)



Cet article provient de Groupe One  
[http://www.groupeone.be/new\\_fr](http://www.groupeone.be/new_fr)

L'URL pour cet article est :  
[http://www.groupeone.be/new\\_fr/sections.php?artid=46](http://www.groupeone.be/new_fr/sections.php?artid=46)