

# L'éventail des problèmes à dimension éthique dans le marketing : les critères d'analyse et d'action

Autor(en): **Léonard, Francis**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **48 (1990)**

Heft 1

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-139956>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# L'éventail des problèmes à dimension éthique dans le marketing. Les critères d'analyse et d'action

Francis Léonard  
*doyen de l'Ecole des HEC,  
Université de Lausanne*

## 1. LE MARKETING EST-IL ETHIQUE?

### 1.1 Les fausses acceptions du marketing

Le «marketing» au sens où l'entend l'homme de la rue n'a pas très bonne presse. On le confond volontiers avec les activités de *publicité et de promotion* des entreprises et, à la limite, d'autres institutions. Parfois, cette confusion laisse, en plus, sous-entendre que ces activités sont inspirées par un mélange de cupidité, de cynisme, voire de manipulation.

Cette confusion est regrettable, car la publicité et la promotion ne sont que des *moyens* au service de l'entreprise pour promouvoir son image et la vente de ses produits et il y en a beaucoup d'autres. Il est donc abusif de ramener le marketing à ce qui n'est, en réalité, qu'un aspect de la communication.

De même, les termes de «marketing» et de «vente» ne sont pas interchangeables, car ils couvrent des réalités différentes:

- le marketing est chargé de la planification; la vente est dans l'action, chargée de la mise en oeuvre des plans;
- en marketing, un temps assez long s'écoule généralement entre analyse, décision, actions et résultats, alors que dans la vente, l'ensemble de la séquence se déroule beaucoup plus rapidement;
- le marketing s'occupe de l'aspect stratégique des activités commerciales; la vente s'occupe des aspects opérationnels. La comparaison des services commerciaux de l'entreprise avec une armée est intéressante, car on peut distinguer, dans les deux cas, des unités de terrain (la vente) et des services d'état-major (le marketing).

Ceci permet d'ailleurs de comprendre aisément que les deux sont non seulement différents, mais complémentaires.

Pourtant, ici aussi, le grand public a tendance à placer, sous le vocable de marketing, des opérations de vente agressives ou tapageuses.

Alors, si le marketing ne peut être réduit ni à la publicité, ni à la promotion, ni à la vente, qu'est-il donc?

## 1.2 Les vraies acceptions du marketing

Ce terme recouvre:

- soit une fonction de l'entreprise (qui s'appelait généralement dans le temps la fonction commerciale)
- soit un ensemble de méthodes, voire de techniques (exemple: consulter un ouvrage de marketing)
- soit un état d'esprit.

C'est cette dernière acception que je voudrais expliciter.

Le marketing est, en effet, avant tout, un *état d'esprit* selon lequel l'entreprise prend les besoins du marché comme point de départ de toute décision.

Avoir l'esprit du marketing, c'est, par exemple, ne pas développer un produit sans s'assurer qu'il y a un marché. Trop d'efforts, de talents, de temps et d'argent se perdent constamment en développements de produits qui ne seront jamais commercialisés. Car il n'est pas nécessaire de développer complètement un produit pour étudier son potentiel de vente et de rentabilité. Des études de marché appropriées existent pour se faire une première opinion avant de se lancer dans le développement. Par ailleurs, on constate qu'il est plus facile de développer un produit pour répondre à un besoin du marché, que de faire accepter, par le marché, un produit que l'entreprise a développé, mais dont le marché n'a pas besoin ou n'a plus besoin ou n'a pas encore besoin.

Avoir l'esprit du marketing, c'est aussi ne pas organiser la commercialisation d'un produit selon, principalement, sa logique de fabricant, mais selon la logique du client ou de l'utilisateur final. Parmi les causes d'échec de nouveaux produits, une catégorie importante groupe ceux dont les promoteurs ont pensé que les consommateurs suivraient leur raisonnement. On peut dès lors s'imaginer le sort habituel des initiatives commerciales destinées à «éduquer» le consommateur contre son gré.

## 1.3 Les fondements de l'approche marketing

### 1.3.1 L'approche marketing paraît plus «sociale» que les autres orientations.

Le concept qui consiste, pour les entreprises, à dire «produisons ce qui correspond à un besoin» paraît socialement plus acceptable que le principe ancien «vendons ce que nous produisons». Ce concept est, effectivement, plus *respectueux des consommateurs* que l'attitude traditionnelle.

Toutefois, ce concept n'a été formulé et ne s'est répandu que parce qu'il est commercialement plus efficace. Sa plus grande efficacité comparative est aisée à comprendre: si l'activité d'une entreprise est calquée sur l'évolution des besoins du marché, elle court moins le risque que les utilisateurs de ses produits se détournent d'elle un jour pour se tourner vers des produits ou des fabricants concurrents. En somme, le concept du marketing lui offre une *assurance-vie*. C'est donc dans son intérêt bien compris qu'elle agit et ce n'est que subsidiairement qu'elle présente un intérêt «social».

### 1.3.2 Quels besoins satisfaire? Des critiques

Encore faut-il savoir quels besoins il s'agit de satisfaire.

A son origine, le concept de marketing ne faisait aucune distinction, ni restriction.

Or, il est apparu que ce concept lui-même pouvait être générateur d'abus et, ceci, de différentes manières.

#### a) *L'obsession du court terme*

Il ne suffit pas de satisfaire des besoins à court terme si cette satisfaction peut entraîner des effets non désirables à long terme, par exemple :

- Faciliter le petit crédit pour permettre la satisfaction immédiate d'un besoin (souvent latent) au détriment de l'équilibre du budget de ménage à moyen et long termes.
- Hâter la commercialisation de médicaments sans s'être assurés de leur innocuité à long terme.
- Stimuler l'informatisation des entreprises sans s'assurer qu'elles pourront trouver du personnel de support et de maintenance en nombre et qualités suffisants, etc.

Et pourtant, l'efficacité même de l'approche de marketing demande qu'elle s'intéresse aux effets à long terme de l'activité de l'entreprise sur les marchés. Ceci est particulièrement vrai dans tous les cas où la relation fournisseur-client est faite pour durer.

#### b) *Le désintérêt pour l'impact du produit sur son environnement*

Ce sujet est suffisamment connu pour ce qui concerne l'environnement physique. Le citoyen-consommateur est suffisamment informé (ou désinformé) à ce sujet.

Toutefois, la notion de l'environnement ne saurait se limiter à l'écologie, même s'il s'agit là d'un point d'impact le plus spectaculaire. Encore faut-il penser à un environnement beaucoup plus proche et qui est plus familier aux responsables de marketing industriel : celui de l'impact des équipements, produits ou services proposés sur l'ensemble des opérations du client industriel. Ainsi, qu'en est-il des rapports entre l'homme et la machine dans le cadre de l'introduction d'une technologie nouvelle? Quel est l'impact indirect d'une automatisation de laboratoires d'établissements hospitaliers sur le nouveau flux d'information à générer? Dans quelle mesure une rationalisation de l'administration de divers services publics peut-elle constituer une menace pour la sphère privée du citoyen?

Comme on le voit ici, ce que l'on peut reprocher à des entreprises qui, par ailleurs, appliquent professionnellement le concept de marketing, c'est de voir «étroit», autrement dit, de ne pas penser en termes de systèmes dont leur produit — produit industriel ou de consommation — n'est qu'un élément.

Au total, myopie dans le temps et myopie dans l'espace ont mis en question le concept de marketing tel que proposé à ses origines. Devant l'évolution du monde, la part prise par le consumérisme, le mouvement écologique et d'autres groupes de pression, des universitaires

américains lui ont apporté un correctif. C'est ainsi que Kotler le définit désormais comme «une orientation de gestion qui reconnaît que la tâche prioritaire de l'organisation est d'étudier les besoins et désirs des marchés visés et de faire en sorte de les satisfaire de manière plus efficace que la concurrence, mais aussi d'une façon qui préserve ou améliore le bien-être des consommateurs et de la collectivité».

### c) *Critique de la stimulation des besoins*

Des critiques du marketing sont allés plus loin en s'attaquant, en fait, à sa raison d'être elle-même: est-il éthique de stimuler les besoins dans des sociétés de consommation comme les nôtres, nous qui ne cessons de satisfaire nos besoins superflus en nous en créant de plus essentiels? Dans quelle mesure le marketing n'est-il pas lié à l'émergence de troubles de sociétés liés à la surconsommation: (maladies physiques et psychiques, manque de communication interpersonnelle ou stress), en un mot à la détérioration de notre qualité de vie?

Quant aux sociétés en voie de développement — généralement caractérisées par un grand pourcentage de la population vivant au-dessous du niveau de subsistance — faut-il accentuer leur sentiment de pauvreté relative en les rendant témoins du matraquage publicitaire destiné aux nantis?

Vous l'aurez remarqué: cette troisième critique est d'une toute autre nature que les deux premières:

- Dans les deux premières, souci sociétal et souci d'efficacité du système se retrouvent. En définitive, le fait, pour une entreprise d'être davantage consciente que, *dans son intérêt bien compris*, elle doit mieux tenir compte des conséquences de son action à long terme et sur l'ensemble du système où elle s'insère, voilà qui, finalement ne peut que lui être salutaire (à la condition toutefois qu'elle survive à cette adaptation).
- Dans la critique de la satisfaction et de la stimulation des besoins, c'est le système qui est mis en cause.

Au fond, le souci de ces contempteurs c'est de protéger l'individu et la société contre leurs tentations propres. Parmi leurs postulats de base, on trouve:

- le manque d'information et de formation du citoyen-consommateur (d'où, l'obligation de le renseigner, voire l'éduquer);
- le manque de jugement et de retenue des milieux d'affaires et leur esprit de lucre.

## 1.4 Conclusions

Résumons-nous:

- 1) Le concept du marketing est bien différent du sens qu'on lui attribue généralement: il guide l'activité de l'entreprise en partant non pas d'elle-même, mais de la satisfaction des besoins.

- 2) Sur le plan de l'efficacité de la gestion d'entreprise, ce concept est supérieur à n'importe quel autre.
- 3) Il n'est pourtant pas exempt de critiques sur le plan éthique puisque les entreprises qui le pratiquent ont trop souvent :
  - d'une part, sacrifié le bien-être à long terme des consommateurs à la satisfaction de leurs besoins à court terme;
  - d'autre part, négligé de situer leurs actions dans leurs contextes et, de ce fait, créé des dysharmonies.
- 4) Le principe même de la satisfaction et a fortiori de la stimulation de besoins est remis en cause.

## 2. UN EVENTAIL DES PROBLEMES A DIMENSION ETHIQUE

L'observation des entreprises met en évidence un éventail de comportements concrets qui soulèvent des problèmes d'éthique.

En voici une liste bien évidemment non exhaustive :

- Commercialiser des produits dont l'utilisation ou la consommation peuvent être dangereuses pour le consommateur.  
Ex. : Véhicules, alcool, tabac, certains médicaments ou produits alimentaires.
- Commercialiser des produits ou services dont l'utilisation ou la consommation peuvent être dangereuses pour l'environnement physique. (Ex. : lessives ou engrais (phosphates), produits réfrigérants (CFC), piles au mercure, produits à base d'amiante) ou d'environnement sociologique. (Ex. : films/cassettes vidéo pornographiques ou comportant des scènes de violence).
- Commercialiser des produits efficaces et utiles à court terme, mais dont on ne connaît guère l'action ou le comportement à plus long terme.  
Ex. : nouveaux herbicides, nouveaux matériaux de construction, nouvelles méthodes de pêche industrielle.
- Ne pas commercialiser un produit nouveau apportant un avantage réel aux consommateurs parce qu'il serait moins rentable qu'un article existant.
- Accélérer artificiellement l'obsolescence d'un produit par l'incorporation délibérée d'éléments à durée plus limitée.  
Ex. : électroménager, automobile.
- Vendre des services ou produits à des prix bas, mais en les incluant dans des systèmes où les autres composants sont vendus au prix fort.  
Ex. : certains services hôteliers ou touristiques.

- Pour un distributeur, vendre des produits de marque à des prix d'appel pour assurer leur pénétration; puis, lancer un produit semblable sous marque propre en maximisant et dramatisant la différence de prix.
- Laisser courir une rumeur attribuant faussement à un produit des avantages qu'il n'a pas.
- Donner des pots-de-vin à des officiels pour obtenir des passe-droit.
- Liquider des stocks de produits défectueux dans des pays à législation plus laxiste où les consommateurs sont peu informés et peu protégés.
- Promouvoir des produits auprès d'enfants pour qu'ils influencent le comportement d'achat de leurs parents (jouets, aliments,...)

On peut supposer que ces comportements ne violent pas la loi, tout au moins dans la majorité des pays.

Ajoutons-y encore un problème qui soulève un gros débat chez nous:

- Effectuer des opérations bancaires portant sur des montants considérables sans s'être assuré que leur origine n'est pas frauduleuse ou criminelle.

### **3. LES PRINCIPAUX FACTEURS A PRENDRE EN COMPTE**

Chacun des problèmes à dimension éthique qui viennent d'être soulevés présente différents aspects dont l'éthicien doit être conscient.

Nous en relèverons une dizaine après avoir décrit brièvement deux situations.

#### **3.1 Deux situations**

##### **3.1.1 Le cas des laits infantiles de Nestlé**

###### **Les accusations**

- 1) En 1974, des accusations sont lancées par une organisation tiers-mondiste britannique:
  - Les laits infantiles commercialisés par Nestlé dans des pays du tiers-monde sont responsables de la mort d'enfants parce que ces laits en poudre sont mélangés à de l'eau impropre à la consommation ou trop dilués.
  - Dans leur ensemble, les fabricants de laits diététiques pour nourrissons sont accusés d'encourager les mères à abandonner l'allaitement maternel.
- 2) Pour sa part, l'OMS demande que les fabricants adoptent un code de bonne conduite sur la publicité des aliments infantiles.

- 3) Une organisation tiers-mondiste suisse reprend ces accusations en les dirigeant sur Nestlé qu'elle accuse en outre:
- de recourir à des techniques de vente malhonnêtes dans des pays en développement;
  - de faire de la publicité, notamment auprès des mères et non pas seulement auprès du corps médical;
  - de distribuer le produit trop largement au lieu d'en limiter la vente aux pharmacies et cabinets médicaux.

### **Les exigences**

S'abstenir de promouvoir les laits industriels pour enfants, c'est-à-dire:

- S'abstenir de publicité directe auprès des mères et futures mères.
- Ne plus distribuer d'échantillons aux médecins, hôpitaux, cliniques et familles de nouveau-nés.
- Ne pas utiliser de personnel paramédical pour la promotion.
- S'abstenir de toute activité publicitaire auprès des institutions et des personnes du secteur de la santé.

### **3.1.2 Un cas de pots-de-vin**

Une entreprise zurichoise de travaux publics a soumissionné pour une affaire de l'ordre de Fr. 100 millions dans un pays du Moyen-Orient.

Economiquement, il s'agit d'une opération intéressante en soi car elle pourrait dégager une marge globale proche de Fr. 10 millions.

Stratégiquement, l'obtention de cette affaire signifierait que l'entreprise accroîtrait ses chances ultérieures pour d'autres chantiers dans le même pays ainsi que dans d'autres pays producteurs de pétrole.

En outre, remporter cette affaire reviendrait à assurer un volume de travail inespéré permettant d'occuper une partie importante du personnel d'études et de chantier.

Par l'intermédiaire du sponsor de la société d'engineering qui coordonne l'ensemble du projet, la société de travaux publics apprend qu'un haut fonctionnaire proche du pouvoir peut s'engager à «faciliter» l'opération à la condition de lui verser une commission de \$ 100'000 minimum sur un compte à numéros qu'il détient dans un établissement bancaire zurichois.

L'entreprise doit-elle accepter ce pot-de-vin?

### **3.2 Les principaux facteurs à prendre en compte**

Nous en relèverons une dizaine.



### **3.2.1 Le plus grand bien pour le plus grand nombre**

Il s'agit là, bien évidemment, d'une des composantes dans le cas de la controverse Nestlé.

Cette dernière peut considérer que le bilan de son apport à la lutte contre la malnutrition des nourrissons est très largement positif car, au cours de plus d'un siècle d'activités, ce sont des dizaines de millions d'enfants qui ont pu être sauvés.

Tout en reconnaissant que certains enfants du tiers-monde puissent mourir à cause de la contamination de l'eau de préparation des biberons, elle estime ne pas pouvoir modifier son action par responsabilité envers la multitude des autres enfants.

### **3.2.2 La non-responsabilité pour des comportements de consommateurs**

Cet aspect est sous-jacent également dans le cas Nestlé.

Ainsi, Nestlé doit-elle se sentir responsable de la désaffection à l'égard de l'allaitement maternel au profit de produits industriels de substitution?

Non, dans la mesure où cette tendance est liée à des facteurs exogènes tels que le travail des mères hors du foyer ou les taux parfois importants de mères en état de malnutrition elles-mêmes.

Oui, dans la mesure où elle a elle-même contribué par sa publicité à véhiculer le concept de la supériorité de l'alimentation industrielle sur l'allaitement maternel.

### **3.2.3 Le manque de contrôle ou de pouvoir de coercition sur d'autres acteurs**

L'entreprise peut se voir reprocher des états de choses pour lesquels elle n'est que très indirectement responsable. Ainsi, que peut-elle sur des comportements éventuellement non éthiques de distributeurs (donc de tiers) sur le terrain?

Dès lors, à supposer que Nestlé

- renonce à toute forme de promotion pour les laits infantiles directement auprès des mères
- et qu'elle se limite aux médecins et au personnel médical,

il reste encore à savoir si les distributeurs opérant dans des pays lointains ne vont pas, de leur propre initiative, se livrer à des actions de promotion échappant totalement au contrôle de Nestlé et de sa filiale locale.

### **3.2.4 Le risque que des concurrents moins soucieux de l'éthique en tirent un avantage concurrentiel**

Ce facteur d'appréciation apparaît fréquemment et peut se résumer par le classique «Si nous y renonçons, d'autres le feront». Tel est le cas, par exemple, de l'affaire des pots-de-vin.

Mais l'inverse peut exister aussi dans le sens d'une attitude plus positive: une attitude plus éthique peut résulter de la crainte qu'un concurrent prenne les devants et en fasse largement bénéficier son image.

### **3.2.5 Le caractère du bien et du mal, du bon et du juste selon les cultures**

«Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà». L'existence de systèmes de valeurs différents selon les pays constitue un aspect très important du cas des pots-de-vin. Dans de nombreux pays, la rémunération de fonctionnaires par des bakchichs n'a pas plus de signification morale que l'acquisition d'une charge de collecteur d'impôts dans le passé ou les honoraires d'avocat aujourd'hui dans nos contrées. Pour autant que la loi du pays d'origine ne le défende pas, pourquoi une entreprise renoncerait-elle d'office, sans réfléchir, pour le principe, à une manière courante de concevoir à la fois les affaires et la rétribution?

### **3.2.6 L'absence de preuves formelles des effets incriminés**

Voilà bien un aspect qui nous est illustré régulièrement dans les médias par les controverses sur la pollution de l'air, la pollution de l'eau, la mort des forêts, ou la diminution de la couche d'ozone. Car c'est bien l'absence de preuves formelles de relation de cause à effet qu'invoquent respectivement les constructeurs automobiles, les paysans et les fabricants d'engrais ou les fabricants d'aérosols.

### **3.2.7 L'incidence intolérable sur les coûts ou les investissements qui résulteraient d'une modification de politique**

Le problème fondamental est, qu'en général, un comportement plus éthique est source de coûts supplémentaires et rarement le contraire. Parfois également, un comportement plus éthique passe par un investissement important dont l'entreprise doit trouver seule le mode de financement au risque de s'endetter dangereusement.

### **3.2.8 Les contraintes techniques**

Les modifications nécessaires aux procédés de fabrication ou de distribution passent parfois par des innovations techniques qui doivent encore être développées ou acquises, ce qui pose des problèmes techniques bien sûr, mais avec des composantes financières, juridiques ou humaines (personnel disponible et formé). Tel serait le cas du remplacement des laits infantiles en poudre par des laits liquides déjà conditionnés en biberons.

### **3.2.9 Les incidences sur l'emploi**

Adopter une attitude plus éthique suppose parfois des décisions qui peuvent mettre des emplois en danger. Une des composantes du cas des pots-de-vin.

### **3.2.10 Le temps nécessaire pour apporter les mesures correctrices**

Le temps nécessaire à la réalisation de mesures correctrices est difficile à estimer pour quelqu'un de l'extérieur. Il en va ainsi pour des modifications aux systèmes de production, aux produits, aux circuits de distribution.

Il en faut encore davantage pour modifier des comportements de collaborateurs ou de clients.

## **4. LES OPTIONS DE L'ENTREPRISE A L'EGARD DE CES PROBLEMES**

Restant toujours, par hypothèse, dans des situations où la légalité est respectée, quelles sont les options qui s'offrent à l'entreprise dans des problèmes à dimension éthique?

Pour fixer quelques points de repères, j'en verrais quatre principales:

- ignorer cette dimension
- se considérer en état de légitime défense
- s'aligner sur les normes éthiques habituelles de l'environnement de référence
- faire preuve d'audace en se fixant des standards éthiques élevés.

### **4.1 Ignorer la dimension éthique**

Cette attitude ne serait pas professionnelle, car, sur le plan de l'efficacité, il est important de savoir qu'un comportement non éthique peut, à long terme, affecter gravement les rapports de l'entreprise avec ses clients, ses intermédiaires, ses prescripteurs.

### **4.2 Se considérer en état de légitime défense**

Ici, l'entreprise n'ignore pas l'existence d'un problème d'éthique, mais elle estime que, en raison d'un ensemble de circonstances et compte tenu de ses éléments d'analyse, elle ne peut pas s'offrir le luxe d'un comportement plus exigeant.

C'est ici que peuvent intervenir plusieurs facteurs mentionnés plus haut, facteurs qui, comme on peut s'en douter, sont souvent difficiles à évaluer sur la même balance. Ainsi en va-t-il des pots-de-vin et de l'incidence sur l'emploi ou encore d'une meilleure information sur les risques d'utilisation du produit et du coût résultant d'une amélioration de celui-ci.

Pour l'entreprise qui s'estime en légitime défense, le principe est «à la guerre comme à la guerre», au mieux en respectant la lettre de la loi.

### 4.3 S'aligner sur les normes éthiques habituelles de l'environnement de référence

Cette attitude consiste à ne faire — dans l'ensemble — ni mieux, ni moins bien que le peloton compact d'autres entreprises appartenant, par exemple, à la même branche professionnelle.

Ce comportement moutonnier dispense d'un trop gros effort de réflexion et évite les embûches réservées aux déviants. Il peut donner un sentiment de sécurité puisqu'il ne semble pas possible que l'ensemble des références puisse avoir tort collectivement. Peut aussi s'y ajouter un sentiment de corporatisme réconfortant.

### 4.4 Faire preuve d'audace en se fixant des standards éthiques élevés

Pourquoi une entreprise en «rajouterait-elle» en s'astreignant à réussir malgré des exigences plus dures?

Peut-être tout simplement *par intérêt* dans la mesure où un comportement plus éthique:

- peut avoir un effet positif sur son image auprès de ses clients, voire du grand public;
- est nécessaire parce que, en raison de sa taille, son comportement est plus visible et, d'ailleurs, observé de près.
- est nécessaire afin d'éviter que des règles du jeu plus contraignantes lui soient imposées du dehors.

Mais il se peut également que la raison se trouve dans les hommes qui la dirigent, dans leur propre sens de l'éthique et dans le système de valeurs qu'ils ont introduit dans la culture d'entreprise.

## 5. CONCLUSIONS

- 1) Le responsable de marketing peut être confronté à de multiples situations à caractère éthique.
- 2) Le concept de marketing — original ou révisé — est une orientation plus «sociale» que les approches qu'il a remplacées progressivement puisque sa démarche part des autres, de leurs besoins.

Il n'en est pas, pour autant, ni plus ni moins «moral» en soi puisqu'il ne fait pas de distinction entre les besoins à satisfaire et qu'il ne comporte pas d'élément régulateur contre la surconsommation.

- 3) Le responsable de marketing doit pourtant aller au-delà de ce concept d'efficacité en se préoccupant de la dimension éthique et ceci dans l'intérêt même de son entreprise.

Cette exigence repose sur au moins deux raisons essentielles:

- a) La première est qu'un comportement trop déviant par rapport aux standards éthiques de son groupe de référence (concurrents, clients, distributeurs) peut:
- soit mettre en péril sa rentabilité, voire sa survie;
  - soit entraîner des réactions de défense ou de représailles de la part de ce groupe.
- b) La seconde raison est que (au second degré) un comportement trop déviant de ce groupe auquel il appartient — et qu'il contribue à influencer — est susceptible d'entraîner des actions de groupes de pression ou des interventions des pouvoirs publics.
- 4) Le fait, pour une entreprise, de se situer trop nettement ou pendant trop longtemps en dessous de normes généralement admises est un signe de faiblesse. Le fait de se situer au-dessus de ces normes est, au contraire, un signe de force et/ou de bonne santé.
- Ces comportements influent, généralement à long terme, sur l'image de l'entreprise, de manière positive ou négative.
- 5) Il est pourtant des situations où la position difficile de l'entreprise ou son état de légitime défense peuvent — d'un strict point de vue marketing — justifier un comportement moins éthique que les normes généralement admises.
- Le mercaticien accepte donc ces comportements comme les militaires acceptent des entorses temporaires ou des limites aux «règles de la guerre».
- 6) D'un strict point de vue de rentabilité et d'efficacité, l'entreprise devrait à la fois (pour autant qu'elle puisse se le permettre):
- a) chercher à *se situer légèrement au-dessus des normes éthiques de son environnement pertinent* pour en tirer un avantage à long terme;
- b) veiller à ce que le comportement collectif de son groupe de référence soit suffisamment compatible avec les règles de société de manière à anticiper des problèmes éventuels.
- 7) Et si des décideurs, des managers avaient, pour leur entreprise et pour eux-mêmes, des normes différentes ou plus exigeantes? Et si leurs principes d'actions étaient moins opportunistes, moins circonstanciels — je dirais moins existentiels — mais plus essentiels?\*

---

\* Cette réflexion complémentaire a fait l'objet d'une conférence de M. Alden G. Lank, professeur à l'IMD, faisant suite à celle du Professeur François Léonard (Ecole des HEC, 16 février 1989).