



European
Entrepreneurial
Learning

Numéro
2003/11

Ethique et marketing : l'enquête

Jean-Paul FLIPO

Professeur

Unité Pédagogique et de Recherche marchés et innovation
E.M.LYON

Robert REVAT

Professeur

Unité Pédagogique et de Recherche marchés et innovation
E.M.LYON

Juin 2003



Cahiers de recherche

Ethique et marketing : l'enquête

Les auteurs remercient Pierre ROY, assistant de recherche à E.M.LYON, pour sa contribution au dépouillement et à l'analyse des données de l'enquête.

Résumé

les auteurs ont réalisé début 2003 une enquête postale auprès des enseignants-chercheurs français de marketing, afin de mesurer leurs attitudes vis-à-vis de la prise en compte de l'éthique dans les pratiques professionnelle du marketing, ainsi que de l'importance qui est à leurs yeux réservée à l'éthique dans l'enseignement et la recherche en marketing. Les résultats commentés sont l'objet de cet article ; ils sont surprenants, à commencer par le taux élevé de réponses spontanées, presque 20% des enquêtés, et aussi le contenu des opinions majoritaires, la plupart du temps très critiques. Les résultats chiffrés ne sont néanmoins pas représentatifs de l'ensemble de l'univers étudié, compte tenu de la méthode d'enquête utilisée (biais du volontariat des répondants).

Mots-clés : éthique-marketing-management

Abstract

at the beginning of 2003, the authors carried out a postal survey, directed to the population of the French marketing academics, in order to assess their attitudes regarding the importance granted, in marketing practices, to the ethical issues, as well as the way ethics is taken into account by academics themselves in teaching and research. The commented results of this survey are the topic dealt with in this article. They are surprising : firstly, the high relative number of respondents, almost 20% of the total population, secondly, the contents of the dominant responses, most of time very critical. However, these quantitative results are not representative of the general opinion of the French academics, given the selected method of survey (bias implied by the willingness of respondents to reply).

Keywords : ethics-marketing-management

ETHIQUE ET MARKETING : L'ENQUETE .

Introduction

L'une des dimensions essentielles du marketing réside dans les techniques de persuasion, dirigées massivement vers les marchés de consommation (« B to C »). La légitimité de cette discipline dépend donc en grande partie de sa capacité à exercer une influence décisive sur le public (Chandler, 1988, Laufer, 1993, Flipo, 1999). Un marché est d'abord une réalité concrète signifiant l'établissement de multiples relations sociales, et l'on sait que les rapports de force en sont une des dimensions constitutives (Flipo, 1981) ; c'est la raison pour laquelle, afin d'assurer l'équité des relations commerciales, la législation les concernant est très fournie (cf. les 1398 pages du Code Lamy du Droit Commercial 2003...). Néanmoins, comme dans les autres secteurs des relations sociales, les législations sont plus ou moins respectées par les acteurs ; en outre, des manœuvres déloyales peuvent être développées en toute légalité. Il existe donc bel et bien des marges disponibles pour des comportements non éthiques. En marketing, ces dérives procèdent fondamentalement d'un manque de respect du consommateur, et plus généralement le manque d'éthique dans le marketing nie son idéal, à savoir l'obtention de sa satisfaction pleine et entière et, au-delà, la mise en scène d'un certain enchantement du monde moderne (Holbrook et Hirschmann, 1982).

Voilà pourquoi, en première analyse, le thème de l'éthique appliqué au marketing est important : son étude et sa diffusion permettent d'aider à respecter et valoriser ce que cette discipline a de noble ; voilà pourquoi aussi, il nous semble qu'aucun professionnel y appartenant ne puisse y être indifférent. L'enquête dont les résultats vont être présentés ici avait comme objectif de mesurer la sensibilité de nos collègues enseignants-chercheurs à ce thème de l'éthique et, au-delà, de tenter d'évaluer leurs positions personnelles vis-à-vis des pratiques professionnelles sur les marchés de grande consommation.

Un questionnaire d'enquête a donc été envoyé par la poste, fin janvier 2003, à 550 des membres de l'AFM, tous enseignants titulaires, parmi lesquels 103 ont répondu (99 exploitables). L'importance quantitative des réponses a permis, lors du traitement des questionnaires reçus, de faire apparaître les opinions générales, mais aussi de dresser des typologies de positions différentes. La première série de données présentée ici reflète donc, selon une validité interne, les opinions globales exprimées, et la seconde (typologies, à partir de la question-clé) représente, avec une bonne approximation, les différentes positions possibles des enseignants de marketing (validité externe). Néanmoins, la technique utilisée (questionnaire postal) empêche une totale validité externe des opinions, ainsi que des proportions entre les positions typiques (biais du volontariat des répondants).

Avant de présenter les résultats et de les commenter, nous allons avancer, dans une courte première partie, d'autres raisons qui nous ont amené à réaliser cette enquête.

1. Actualité de l'éthique.

L'éthique n'est pas considérée comme étant un sujet de recherche en marketing, au sens traditionnel du mot (l'un des résultats de l'enquête nous le rappellera, et en donnera les principales raisons). Néanmoins les préoccupations éthiques, qui ont la plupart du temps accompagné de manière implicite les décisions des acteurs économiques, n'ont fait une entrée massive dans cette actualité que depuis quelques mois, au travers des célèbres affaires américaines et françaises, entre autres, mais aussi dans la recherche. En effet par exemple, après une quasi-absence du thème de l'éthique dans les différents congrès de l'A.F.M. depuis presque 20 ans, pas moins de 5 articles sur ce thème sont apparus dans l'édition 2003 (Tunis), après une sorte de coup d'envoi sous forme d'une table-ronde en 2002 (Lille)! On ne peut évoquer l'éthique du marketing, cependant, sans rappeler que cette discipline est étroitement soumise aux contextes de son application, à savoir le management en général (cf. *The Journal of Business Ethics*) et, plus largement, celui de l'économie libérale, et même les systèmes démocratiques, qui interdisent ou légalisent, légitiment ou ferment les yeux sur les pratiques.

On peut prendre acte de l'indifférence du management pour la morale en général, comme le fait le philosophe André Comte-Sponville (conférence à E.M.LYON, 2000), ou pour l'éthique, comme le montre l'ouvrage collectif d'André Boyer (2002). On peut, à l'inverse, croire à une convergence pertinente, notamment dans le marketing.

Ainsi peut-on penser, comme Fosse-Gomez (2002), que le développement du commerce équitable contribuera à rétablir un équilibre dans les échanges entre pays riches et pays pauvres ; on peut aussi remarquer, avec enthousiasme, que des entreprises ont choisi l'option éthique pour valoriser leur offre sur leurs marchés (de Broglie, 2002, Pastore-Reiss et Naillon, 2002).

Quelle que soit la position qu'on adopte, il est indispensable de s'interroger aussi sur les enjeux éthiques entraînés par l'utilisation des techniques et méthodes courantes du marketing, qui se développent par exemple pour encourager la pénétration des marques commerciales dans les moindres recoins de la vie individuelle ou collective (Delabrière, 1997, Klein, 2001).

Mais l'éthique n'est évidemment pas qu'un sujet à la mode ; l'évoquer requiert une certaine vision de la société dans laquelle nous voulons vivre, et de celle que nous voulons léguer à nos enfants et petits-enfants ; il met en jeu la fierté d'appartenance à une profession ; il évoque des évolutions à court et long termes qui peuvent être irréversibles et quelquefois terribles : empoisonnements, modifications graves du climat de la terre, abandon à leur sinistre sort de centaines de milliers de malades pour des raisons d'inaccessibilité décidée de médicaments... la liste est longue des conséquences dramatiques actuelles, ou probables à terme, d'un défaut de réflexion éthique.

Merci encore, donc, aux répondants qui, étant nombreux, nous ont confirmé l'importance objective du thème.

2. Principaux résultats bruts de l'enquête commentés¹.

Le questionnaire était composé essentiellement de questions fermées à choix multiple, selon des échelles d'attitude type Likert à 5 degrés (du « entièrement d'accord » à « pas d'accord du tout », en passant par l'opinion incertaine « peut-être », située au centre). Les chiffres des résultats donnés ci-dessous indiqueront à la fois les proportions globales des « pas d'accord » (« pas tellement » + « pas du tout ») par rapport aux « d'accord » (« entièrement » + « plutôt »), et nous ajouterons entre parenthèses un indice de force de l'opinion, entre l'indice 1 pour la tiédeur (« pas tellement » ou « plutôt d'accord » exclusifs), et l'indice 2 pour la « chaleur » (« pas du tout » ou « entièrement d'accord » exclusifs). Trois questions sur les treize étaient cependant ouvertes, compte tenu de leur nature. La méthodologie d'enquête a consisté en un envoi postal aux membres de l'AFM, triés sur son fichier pour ne retenir que les enseignants confirmés de marketing (à l'exclusion, donc, pour des raisons d'homogénéité, des praticiens, et des doctorants). On sait que l'avantage principal du questionnaire postal est que l'influence de l'enquêteur y est réduite au minimum (pas de face-à-face, ce qui est appréciable pour traiter de sujets qui mettent en jeu l'une des dimensions importantes de l'image de l'individu répondant), et que son inconvénient majeur est l'auto-sélection sur la base du volontariat, ceci limitant la validité externe (pas de représentativité scientifique de la population-mère). Le taux de réponses (19%) et le délai maximum d'envoi enregistré (6 semaines après réception du questionnaire) sont à considérer comme étant très satisfaisants, d'autant plus qu'il n'y a eu aucune relance, ni par courrier classique, ni par courriel, ni par téléphone.

Question 1 : l'image que vous avez de votre propre profession.

L'échelle d'attitude est appliquée ici à une série de 8 jugements généraux et courants à propos du marketing, dont la première moitié était à connotation positive, et la seconde, négative. D'entrée de jeu, la tonalité générale des réponses au questionnaire est donnée, à savoir la sévérité. En effet, le marketing est bien un sujet fréquent de discussion dans notre société (79% au total sont d'accord, indice 1,44), mais qu'il crée du bien-être pour nos concitoyens, l'avis est exactement partagé (26% d'accord-26% pas d'accord, et même indice faible des deux côtés : 1,23), avec un majorité relative de « peut-être » (42%), ce qui souligne le fait que le *bien-être* en question mériterait ample

discussion. Pour les deux autres jugements positifs, les répondants réfutent plutôt : seulement 19% sont d'accord (indice 1 : aucun « entièrement ») sur le fait que, grâce au marketing, notre environnement médiatique exalte la joie de vivre, et ...1 seul répondant sur 99 est entièrement d'accord avec le jugement qui affirme que les pratiques du marketing respectent le consommateur, complété par 18 répondants plutôt d'accord, contre 50 pas d'accord (indice 1,38), et 31 qui doutent (« peut-être »).

Majorité d'accord, en revanche, avec toutes les propositions à connotation négative. L'accord le plus massif concerne la reconnaissance que le marketing exerce une pression psychologique sur le consommateur (79, indice 1,24, contre un seul répondant qui le nie, 5 qui ne sont pas tellement d'accord, et 15 « peut-être »). Les trois autres jugements négatifs présentent des profils de réponse semblables, avec de claires majorités pour l'approbation : 49-35 pour « les pratiques de marketing sont majoritairement manipulatrices » (indice 1,15 pour la majorité), 45-32 pour la création de besoins artificiels par le marketing (indice 1,22 id°), et 48-37 pour reconnaître que le mot lui-même est devenu dans le langage courant l'équivalent de tromperie (indice 1,30 id°) avec, pour les trois items, de 16 à 22 répondants qui se situent dans le « peut-être ». La proximité de ces derniers chiffres indique que les enquêtés ont probablement répondu de manière homogène aux trois, ou aux quatre questions. Ceci traduit un sentiment globalement négatif quant à leur perception des pratiques du marketing, pour une large majorité d'entre eux.

Question 2 : l'image que vous pensez que les consommateurs en ont.

En reposant la même question, avec les mêmes items, mais en invitant les répondants à projeter l'image du marketing « vu par les consommateurs », toutes les réponses aux questions fortement connotées évoluent vers le plus sévère ; les plus gros écarts proviennent des items à connotation négative : +45 approbations sur le thème des besoins artificiels (ce qui fait 90%...), +37 sur les pratiques manipulatrices, +22 sur le sens du marketing devenu équivalent de tromperie ; écarts moindres, en moyenne, sur les questions à connotation positive, mais dans le même sens pessimiste : +31 de désapprobations sur le bien-être, +26 sur l'absence de respect du consommateur, et +4 sur la joie de vivre. Seule la « pression psychologique » est donnée par les répondants comme étant perçue au même niveau (négative pour les trois-quarts) par eux-mêmes, et par les consommateurs.

En un mot, il y a une conscience très vive de la part des répondants de pratiquer une discipline pour le moins mal aimée...Mais sa pratique la rend plus aimable, puisque les réponses sont nettement plus favorables dans la question 1 que dans la question 2, tout en restant sévères comme nous l'avons déjà vu.

L'ensemble de ces réponses interpelle bien sûr gravement un certain nombre de présupposés ou postulats fondamentaux de la pratique et de l'enseignement du marketing.

¹ Les lecteurs souhaitant avoir la version intégrale du questionnaire, ainsi que tous les résultats bruts par question, peuvent

Question 3 : l'éthique, quels enjeux pour vous ?

Celle-ci permettait de pénétrer dans le sujet essentiel de l'enquête, à savoir l'éthique, en évaluant la position des répondants en regard d'une échelle sémantique élaborée par des chercheurs spécialisés dans l'éthique du management (Seidel, 2002). Cette échelle est disposée selon un degré croissant d' « enjeu éthique perçu » avec 5 niveaux, du plus faible au plus fort. Le caractère normatif de cette échelle ne doit pas être occulté, mais même en tenant compte de ce biais probable, les résultats sont extrêmement clairs : les répondants sont *très* sensibles aux enjeux éthiques dans leur sens le plus profond : le 5^e item remporte largement la palme avec 51% de mentions en préférence de rang 1 (« l'éthique c'est une culture, une vraie morale du « vivre-ensemble »), suivi de « la nécessité d'un code d'éthique » avec 29% de rang 1. Ensuite viennent les deux autres, assez clairement repoussés : 1 seule voix pour situer en rang 1 l'éthique comme étant une « association avec des projets humanitaires ou culturels », et 0 voix, doublé de 92% de rang 5, pour l' « éthique est inutile »; on constate enfin que l'éthique en tant qu' « instrument d'image » est approuvée seulement par une minorité (33 sur les rangs 1 et 2, contre 38 sur les rangs 4 et 5).

Il faut lire la méfiance de la majorité comme étant cohérente avec les jugements portés dans les deux premières questions : attention aux pièges liés à la culture de l'apparence !

Questions 4 et 5 : comment se situe le marketing par rapport à d'autres professions ?

Faut-il faire des complexes avec le marketing, ou bien d'autres professions similaires sont-elles comparables en termes de perception, par le grand public, de leurs pratiques éthiques ? ²

Le premier univers de référence est évidemment constitué par les autres disciplines du management. Et bien, nous ne sommes pas les pires...les financiers sont derrière nous en termes d'image concernant les pratiques éthiques. La majorité des répondants (51%) le pense, alors qu'il ne s'en dégage aucune dans ce sens pour les 3 autres, la mieux placée étant la fonction production (marketing plus mal vu : 62%, mieux 15%), suivie de la GRH (47% vs 26), et des achats (39% vs 26%).

Second univers de référence : les grandes professions qui exercent une influence sur le public. Là encore le marketing devance une seule profession, cette fois les hommes politiques, cette opinion remportant une très nette majorité des réponses (61%). En termes d'image perçue comme étant plus positive, ce sont les intellectuels médiatiques qui sont les mieux placés (marketing plus mal vu : 63%, contre 21%), suivis des professions libérales (54% vs 21%) et des journalistes (36% vs 24%)³.

le demander à : flipo@em-lyon.com

² Il s'agit, comme pour la question 2, d'un jugement indirect.

³ Les différentiels avec le 100% correspondent à l'opinion « même statut ».

Ce jugement indirect confirme les opinions précédemment émises, à savoir la prédominance des opinions sévères pour le marketing. Il semble que seules les « affaires politico-financières » ayant surgi depuis le début des années 90, dont les médias se sont fait largement écho (voir par exemple le célèbre cas Enron en 2001, et le procès, début 2003, pour l'affaire Elf), ont largement diffusé une image plus négative que le marketing, dans la mesure où la malhonnêteté y était patente, étalée, voire même dans certain cas revendiquée (par exemple l'usage des paradis fiscaux).

Question 6 : le fond du problème.

Cette question est effectivement centrale dans l'enquête, car elle tente de mettre à jour ce que pensent les répondants des causes des dérives éthiques en marketing. L'idée est d'abord de partir des affirmations courantes concernant le marketing, afin de les valider ou non (premier sous-ensemble), mais aussi de tenir compte de l'effet « système » provoqué par toutes les composantes de notre société démocratique, libérale, et économiquement développée (second sous-ensemble). Les résultats vont être présentés dans ce paragraphe selon un ordre décroissant de netteté dans l'opinion générale, en commençant par le second sous-ensemble⁴.

La société et l'économie dans lesquelles se pratique le marketing.

Première opinion massive, la plus nette de toutes : c'est la pression concurrentielle qui pousse à franchir les limites de l'éthique, pour 84% des répondants (indice 1,33), contre seulement 4% « pas d'accord », et 12 qui se situent dans le « peut-être ».

Le principe de la « main invisible », constitutif de la pensée libérale, est souvent invoqué pour revendiquer la liberté d'agir des entreprises. Les répondants qui y croient ne sont que 13%, contre 66% qui pensent à l'inverse qu'une décision qui va dans le sens du profit n'est pas nécessairement bonne pour le client (indice 1,56).

Enfin, thème sur lequel les opinions sont plus partagées : l'éthique se perd en général dans les sociétés modernes, d'accord pour 44% (indice 1,25), pas d'accord pour 37% (indice 1,19), et 19% se situent dans le « peut-être ».

Ce dernier facteur contribue donc à l'explication « systémique » des dérives éthiques du marketing à un degré nettement moindre que la stimulation concurrentielle.

Le marketing lui-même.

74% des répondants approuvent l'affirmation selon laquelle le concept de « client-roi » est plus un idéal qu'une réalité (indice 1,45), contre 17% qui ne sont pas d'accord (indice 1,23).

Néanmoins, 71% approuvent le jugement selon lequel le marketing est un ensemble d'outils neutre par nature : c'est l'usage qu'on en fait qui peut être non éthique (indice 1,54).

⁴ L'échelle de Likert est identique à celle utilisée dans les questions 1 et 2.

Autre opinion dominante, qui fait écho à la pression concurrentielle évoquée plus haut : le marketing doit avoir recours à des outils de persuasion de plus en plus puissants, pour 64% des répondants (indice 1,33), contre 31%. Dans le même item, la reconnaissance qu'aujourd'hui le marketing doit créer la demande est constitutive de cette position (raison principale de la pression persuasive, déjà évoquée et approuvée dans les questions 1 et 2 à propos de la création des besoins).

L'effet système revient, mais cette fois au sein même de l'entreprise : le marketing est tenu de viser de fortes marges bénéficiaires à court terme (59% d'approbations, indice 1,34, contre 33%, indice 1,50), la maximisation du profit est le réel but du marketing (52% approuvent, indice 1,36, et 40% désapprouvent, indice 1,50).

Un peu de baume sur le cœur, enfin : la théorie du « mouton noir » emporte quand même l'approbation ; pour 46% des répondants (indice 1,35) contre 35% (indice 1,14), les dérives ne sont pas si générales que cela, il suffit de quelques cas médiatisés pour affecter l'image de la profession. Ensuite, toujours dans le positif, la question selon laquelle il y aurait des perversions constitutives de certains raisonnements en marketing, qu'on pourrait qualifier de cyniques (désapprouvé par 50%, indice 1,50, mais quand même 31% d'accord, indice 1,22), opinion cohérente avec la prédominance de la perception du marketing comme étant une technique neutre par nature.

La sévérité est encore de mise dans l'ensemble de ces réponses, mais les explications économiques aux dérives éthiques du marketing prédominent clairement : l'effet de tenaille dans lesquels se trouvent les marketeurs entre la pression concurrentielle des marchés et la nécessité de profit substantiel à court terme. On relève aussi, dans les réponses qui se révèlent plus rassurantes (les dernières évoquées) des contradictions avec des réponses précédentes, notamment en ce qui concerne le manque de respect du consommateur et la généralisation de pratiques manipulatoires, stigmatisés largement par les répondants dans les questions 1 et 2.

Question 7 : quelles sont les pratiques qui sont dans le collimateur ?

Première question ouverte, qui permet donc la spontanéité, et l'absence de toute influence pouvant être exercée par une question aux réponses préformées. La variété des formulations utilisées par les répondants a obligé cependant l'analyste à composer des réponses thématiques. Dans ce classement, présenté par ordre décroissant de citations, il n'y a pas vraiment de surprises :

- en tête se situent les pratiques de publicité mensongère, 35 citations
- les autres formes de communication manipulatoire, 25 citations
- le ciblage de segments de consommateurs vulnérables, c'est-à-dire ayant de faibles défenses psychologiques, 23 citations
- le marketing direct (certaines méthodes abusives, et la surabondance des actions), 21

- la commercialisation de produits comportant des dangers potentiels, 19
- L'excès de la pression publicitaire, 18
- La vente forcée, le « hard selling » , 17
- Le trafic de fichiers clientèle, 12

Puis viennent, toujours dans l'ordre décroissant, de 8 citations à 1 : la vente à perte et la pratique des produits d'appel, les abus concernant le télémarketing et la vente à domicile, les ententes illicites entre concurrents, les discriminations tarifaires, les publicités sur les supports des NTIC (« spamming »), les contrats de service avec barrières à la sortie, le non respect des garanties et des réclamations, le gaspillage de papier et l'affichage sauvage, la persuasion subliminale, la manipulation du client sur le point de vente, la corruption et les pots-de-vin, enfin les enquêtes marketing manipulant l'opinion des répondants.

Les 8 thèmes listés en colonne ci-dessus représentent exactement les $\frac{3}{4}$ des citations. La communication marketing apparaît comme étant la principale visée par les critiques, puisqu'elle est concernée par 5 de ces thèmes (116 citations sur 170 pour les huit, et sur 227 au total, soit plus de la moitié).

Question 8 : réagir ? mais qui, ou par quoi ?

90% des répondants ont mentionné une pratique répréhensible dans la question précédente ; 98% sont d'accord pour affirmer dans celle-ci qu'il y a lieu de réagir ; comment lutter contre ces dérives ? Il est clair qu'il s'agit là d'une des raisons essentielles de la participation des répondants à l'enquête. La liste indicative des entités présentée dans la question s'est avérée exhaustive, puisque chacun des items a reçu des réponses, et aucun « autre » n'a été mentionné.

Le plus grand nombre de voix (72) a été obtenu par les « médias spécialisés » du type *Que Choisir ?* ou *60 Millions de consommateurs*, ce qui ne constitue pas une surprise, complétés par les associations consuméristes dont elles sont l'émanation (64).

Vient en troisième une position militante de la majorité des répondants (60), à savoir le rôle que peuvent jouer les enseignants du marketing. Cette position sera détaillée dans une question ultérieure.

Nous trouvons ensuite des contrôles publics plus serrés du respect de la législation existante (60 également), complétés (53 approbations) par la création d'une législation renforcée et plus détaillée.

Avec le même nombre de voix, l'hypothèse de la création d'un Comité d'Ethique du Marketing est approuvée, à l'image de ce qui existe par exemple dans les professions médicales.

Ces six facteurs (sur les 14 présentés) sont plébiscités comme étant majeurs dans la lutte contre les dérives éthiques en marketing ; on remarquera que les contraintes et pressions (la loi, les médias spécialisés, voire un Comité qui pourrait être à la fois instigateur et juge) sont largement

plus présentes que l'éducation, qui est vue comme une condition nécessaire, mais pas du tout suffisante.

L'item qui a reçu le moins de voix est ...l'AFM (27), dont la vocation, ou l'image, est donc jugée éloignée de ce genre de préoccupations ; ensuite on trouve les magazines critiques ou satiriques (32), les mécanismes intra-entreprises d'auto-contrôle (35), les grands médias (38), etc.

Il semble donc que les entités solidaires *de facto* d'un certain ordre établi soient jugés « hors du coup » pour lutter contre les dérives éthiques, qu'ils soient internes ou externes aux entreprises.

Question 9 : puisque vous êtes un éducateur...

Oui, les répondants se considèrent comme tels, même si leur matière d'enseignement est bien vue comme un ensemble de techniques, un savoir-faire : ce qu'ils enseignent, et la manière de l'enseigner, n'occultent pas les enjeux éthiques : les trois-quarts d'entre eux en parlent de temps en temps dans leurs cours, et même assez fréquemment (47% d'accord, indice 1,44, contre 28, indice 1,17, pas d'accord⁵) ; ils ne considèrent pas cela comme étant « hors sujet » (74% d'approbations, indice 1,48), et cela ne crée pas de barrière psychologique de par une éventuelle crainte de paraître naïf (63% , indice 1,48, contre 16, indice 1,11). C'est bien une volonté éducative, car ce ne sont pas les apprenants qui les évoquent spontanément ; par ailleurs, il n'y a pas de différence entre les publics d'étudiants ou de professionnels (pour 85% des répondants). Les réponses des apprenants sur ce sujet, enfin, sont généralement très positives, voire passionnelles (57% contre 22).

On peut conclure de ces réponses sans ambiguïtés que l'éthique a parfaitement sa place dans l'enseignement du marketing, et ce d'autant plus que dans une question précédente les répondants ont affirmé, avec une nette majorité (61%-39%), qu'un professeur de marketing pouvait effectivement influencer sur les pratiques.

Question 10 : il y a beaucoup à faire et à développer...

Le caractère très positif des réponses précédentes est pas mal tempéré par les réalités actuelles concernant l'enseignement de l'éthique en marketing. En effet, les cours d'éthique en management existent bel et bien dans leurs institutions pour 38% des répondants (néanmoins cela représente une proportion moindre, non estimable, que le nombre de répondants, vu le caractère aléatoire du phénomène d'auto-sélection, et donc de la multi-représentation de certaines institutions) ; mais le chiffre tombe à 19% pour le marketing en particulier : dans ce cas, il est plutôt intégré comme thème dans un cours de base, et fait très rarement l'objet d'un cours de marketing spécialisé (5%, soit très peu, et moins encore si on tient compte du biais mentionné).

Question 11 : des suggestions dans ce sens.

⁵ Même échelle d'attitudes que précédemment

Question ouverte, après une première qui sert de filtre : oui pour 67% des enquêtés, une vraie pédagogie de l'éthique est encore à inventer.

46 réponses ont été données spontanément pour stimuler la pédagogie de l'éthique, que l'on peut résumer en deux grands thèmes : d'une part, il manque des outils pédagogiques et des occasions de débattre de ce sujet (jeux d'entreprise, études de cas, organisation de conférences et débats : 40% des réponses au total), d'autre part, il y a lieu d'évoquer plus systématiquement les enjeux éthiques dans les ouvrages, articles ou cas qui traitent des concepts ou techniques, généraux ou spécialisés, du marketing.

Bref, il n'y a pas de recette miracle, mais plutôt une attention à porter, de manière beaucoup plus systématique, pour faire de l'éthique un sujet d'enseignement normalement intégré aux enseignements purement techniques.

Question 12 : ce qui détermine les pratiques d'entreprise au niveau individuel.

Parmi les 5 facteurs essentiels, à classer par ordre de préférence, qui sont estimés avoir une influence, directement ou indirectement, sur les cadres qui ont à prendre une décision ayant une dimension éthique, on trouve dans l'ordre des jugements des répondants :

- En 1^{er} : l'éducation parentale (indice de rang : 1,97)
- 2^e : la culture de l'entreprise (2,45)
- 3^e : une charte éthique de l'entreprise (3,13)
- 4^e : l'enseignement universitaire (3,46)
- enfin 5^e : les circonstances de la décision (3,69)

La hiérarchie qui ressort est nette : rien ne saurait remplacer l'éducation parentale de base, dont on dit, aujourd'hui, qu'elle fait de plus en plus défaut (cf. le fameux thème de la démission des parents) ; puis viennent les facteurs d'influence directs et immédiats : les normes collectives de l'entreprise où la décision est prise ; l'enseignement universitaire rejoint le premier facteur classé, en ce qu'il est aussi d'influence indirecte, mais avec un impact nettement plus limité. Les répondants pouvaient suggérer d'autres facteurs, mais seulement 6 d'entre eux en ont ajouté.

Ce sont donc des facteurs à majorité implicites, voire même inconscients, qui sont à l'œuvre dans les choix de comportement individuels qui suivent une éthique ou non. Les chartes n'emportent pas l'adhésion, peut-être parce qu'elles peuvent être, dans certains cas, considérées comme des « éléments d'image », démarche désapprouvée par une majorité de répondants précédemment.

Question 13 : enfin la recherche...(question ouverte)

Ayant constaté, et affirmé dans la lettre d'introduction à l'enquête, le peu d'enthousiasme des chercheurs français en marketing pour le thème de l'éthique, notamment en regard de ce qui se produit dans les pays anglo-saxons, les répondants étaient sollicités pour en donner les raisons. 130 avis différents ont été émis, parmi lesquels on trouve, par ordre de fréquence décroissante :

- d'abord la question de la légitimité de ce thème dans le domaine de la recherche (pas reconnu, pas estimé, pas pris en sérieux...) : 37 fois évoquée,
- ensuite la difficulté qu'il y a à s'intéresser à un thème qui critique ouvertement sa propre discipline, et ce d'autant plus que l'image du marketing est très marquée par ses manquements à l'éthique, comme cela a été souligné précédemment : 28 citations,
- les mentalités française et anglo-saxonne ne sont pas les mêmes, on s'attaque plus facilement outre-atlantique aux hypocrisies sociales : 27,
- ce thème souffre d'une absence de repères et de fondements théoriques : 26,
- dernière explication possible : l'ampleur de l'enjeu, qui dépasse largement le cadre du marketing (de par ses ramifications managériales et/ou sociétales) : 12 citations.

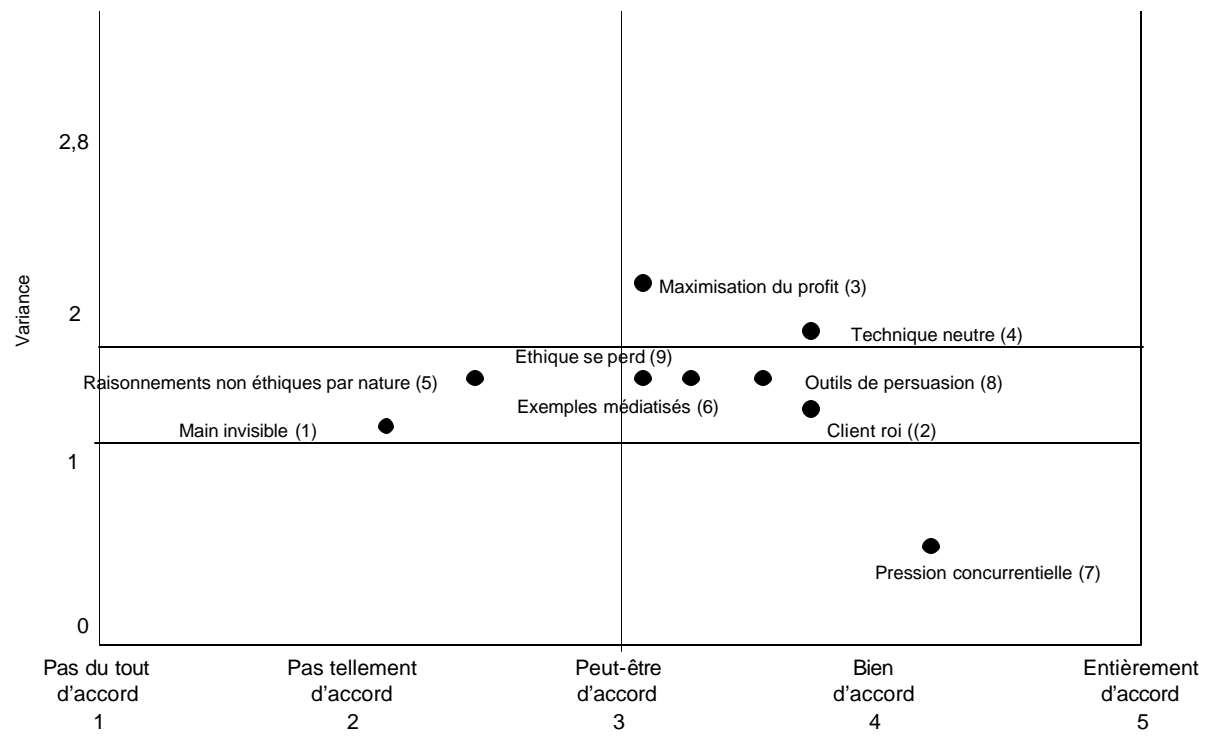
Les opinions sont assez dispersées, mais la plupart des enquêtés qui ont répondu à cette question ont donné plusieurs raisons, qui donc se complètent.

On en déduira aisément que les instances universitaires auraient un sérieux coup de collier à donner pour doter ce thème de recherche de tout le prestige dont il a besoin pour se légitimer. Il faudrait aussi que la communauté scientifique complète ses incessantes questions sur le « comment » par celles concernant le « pourquoi », et fasse voler en éclats ce tabou qui colle à tout ce qui ressemble à de l'auto-critique.

3. Analyse approfondie des résultats de la question-clé N°6 : « les enjeux éthiques propres aux marketeurs ».

Chacune des 10 attitudes concernant les enjeux éthiques propres aux marketeurs a été évaluée selon une échelle d'accord. Ces 10 items peuvent ainsi être hiérarchisés selon qu'ils recueillent plus ou moins l'assentiment des interviewés. De plus, chaque thème clive plus ou moins l'opinion selon que les réponses se répartissent à égalité entre les différentes modalités de l'échelle utilisée⁶ ou, qu'au contraire, elles se concentrent autour d'une modalité. Le graphique ci-dessous présente ces classements. L'axe horizontal rend compte du degré d'assentiment ; il utilise l'indicateur de la moyenne. L'axe vertical rend compte du clivage de l'opinion opéré par la question. Il utilise l'indicateur de la variance : en théorie, celle-ci varie de 0 (unanimité : tous les répondants donnent la même modalité de réponse, quelle qu'elle soit) à 4 (rupture : 50 % répondent « pas du tout d'accord » et 50 % « entièrement d'accord »). Lorsque les réponses se distribuent selon une loi normale, traduisant une opinion publique encore peu clivée, la variance est égale à 1. Elle augmente au fur et à mesure que la courbe de la loi normale « s'aplatit », pour atteindre 2 lorsque les réponses se répartissent de manière identique entre les 5 modalités. Puis, lorsque la courbe devient concave, avec une supériorité des réponses extrêmes sur les réponses médianes, elle augmente jusqu'à son maximum.

⁶ Rappelons que l'échelle comporte 5 modalités, plusieurs fois mentionnées. Pour éviter d'alourdir le propos, les items sont présentés *in extenso* dans le tableau des réponses ci-dessous, et numérotés afin de pouvoir être évoqués facilement dans le texte



On constate ainsi que le sujet abordé fait débat, puisqu'à part un item, tous ont une variance supérieure à 1, deux items se détachant des autres. Le seul item consensuel est le 7 (moyenne = 4,1 ; variance = 0,6). Les deux items les plus conflictuels sont le 3 (moyenne = 3,1 ; variance = 2,1) et le 4 (moyenne = 3,8 ; variance = 1,8).

Analyse factorielle

On a ensuite effectué une analyse factorielle des 10 items. L'analyse de la matrice des corrélations a montré que la variable : « la fonction marketing est tenue de viser de fortes marges bénéficiaires à court terme, ce qui peut entraîner des dérives éthiques » était redondante avec les variables « c'est la maximisation du profit, et non la satisfaction du consommateur, qui constitue le but ultime du marketing » ($r = 0,42$) et « la pression concurrentielle pousse quelquefois à franchir les limites de l'éthique » ($r = 0,37$). Cette variable a donc été éliminée pour l'étape suivante.

On a ensuite effectué une analyse en composantes principales avec rotation Varimax sur les 9 variables restantes. Le *scree test* a permis de retenir les 2 premiers axes, qui restituent 39 % de la variance d'origine.

Le premier axe (20 % de la variance) rend compte surtout de l'opposition qui existe entre le degré d'accord à des items comme le 1er et le 8 d'une part, et d'autre part des items comme le 7. Cet axe illustre l'adhésion plus ou moins forte des répondants au libéralisme économique.

Le second axe (19 % de la variance) oppose des items comme le 4 et le 6 d'une part, et les 7 et 5 d'autre part. Cet axe oppose ainsi une vision techniciste et désincarnée de la discipline à une vision plus critique et plus holiste (intégration des facteurs sociaux et environnementaux, par exemple).

Typologie

Une typologie effectuée sur les coordonnées factorielles des individus (critère de Ward), permet de catégoriser les répondants en 4 classes d'attitudes. Le tableau ci-après fournit la moyenne des réponses pour chacune des classes. Les chiffres en gras illustrent une différence significative (niveau de confiance 95 %).

Moyennes sur 5	Classe 1 42 %	Classe 2 17 %	Classe 3 26 %	Classe 4 14 %	Ensemble 100 %
1. Selon le principe de la main invisible, toute décision marketing qui va dans le sens du profit est bonne par nature	1,6	3,0	1,9	2,9	2,1
2. Le concept du 'client roi' est plus un idéal qu'une réalité	4,2	3,6	3,2	4,1	3,8
3. C'est la maximisation du profit, et non la satisfaction du consommateur, qui constitue le but ultime du marketing	3,4	3,1	2,2	3,9	3,1
4. Le marketing est en soi une technique neutre, c'est l'organisation qui l'utilise qui peut en faire une pratique non éthique	3,2	4,6	4,4	3,1	3,8
5. Il y a des raisonnements en marketing, validés par la pratique, qui ne peuvent, par nature, respecter l'éthique, quelles que soient les situations dans lesquelles ils sont appliqués	2,5	3,3	1,8	3,9	2,6
6. Les pratiques non éthiques en marketing sont l'exception, mais il suffit de quelques exemple médiatisés pour discréditer toute la profession	2,8	4,2	3,8	2,3	3,2
7. La pression concurrentielle pousse quelquefois à franchir les limites de l'éthique	4,1	4,5	3,5	4,6	4,1
8. Dans un monde économiquement développé où le marketing doit créer la demande, les outils de persuasion doivent être de plus en plus puissants	3,0	4,3	3,0	4,6	3,4
9. D'une manière générale, l'éthique se perd dans nos sociétés modernes. Le marketing suit nécessairement cette tendance	3,6	3,0	2,6	4,4	3,3

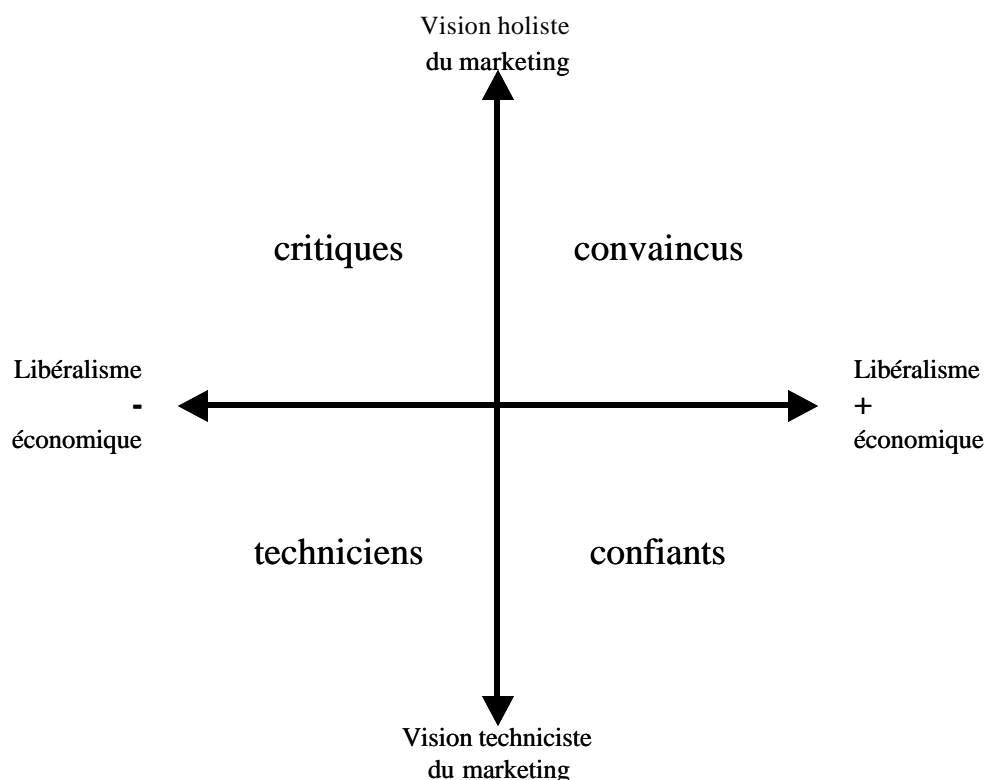
La première classe rassemble 42,4 % de l'échantillon. Ces répondants sont plus d'accord avec des assertions comme la 9, la 2 et la 3. Ils sont en revanche significativement moins d'accord avec le 1^{er} item, le 4 et le 6. Ils sont, plus que les autres, sensibles aux manques éthiques du marketing, mais les causes principales ne sont pas intrinsèques à leur profession. Compte tenu de leurs réponses, nous les dénommerons : « les critiques ».

La deuxième classe regroupe 17,2 % des répondants. Ils adhèrent plus que la moyenne aux variables 1, 6, ainsi que la 8. Dans le même temps, ils sont significativement moins d'accord avec l'assertion 9. Pour eux, pragmatiques, la puissance du marketing est rendue nécessaire par la finalité de l'entreprise et ils ne remettent en cause ni les fondements ni les pratiques éthiques de la discipline : où est le mal ? Nous les dénommerons les « confiants ».

La troisième classe rassemble 26,3 % des répondants. Ils sont significativement plus d'accord avec les affirmations 6 et 4. Ils sont par contre significativement moins d'accord avec presque tous les autres items, et notamment le 7 ainsi que le 5. Ils conçoivent un marketing efficace et sans

débordement éthique, à condition d'en bien maîtriser les différents outils. La dérive éthique ne peut venir que d'individus mal intentionnés Nous les dénommerons les « techniciens ».

La dernière classe rassemble 14,1 % des répondants. Ils adhèrent fortement à des assertions comme la 5, la 8, et la 1. Ils manifestent en revanche un plus fort désaccord que l'échantillon sur la 6 et la 4. Les répondants de ce type reconnaissent qu'on ne fait pas d'omelettes sans casser d'œufs. Nous les dénommerons « les convaincus ».



Que penser de ces résultats ? S'il convient de rappeler que le biais inhérent au recueil de l'information d'une part, et la taille de l'échantillon d'autre part, ne permettent pas de tirer des conclusions définitives sur la proportion des répondants dans telle ou telle catégorie, il n'en demeure pas moins que ces réponses illustrent la diversité des positions au sein de notre communauté professionnelle, tiraillée entre efficacité et responsabilité.

Conclusion générale

Des commentaires partiels ont accompagné dans cet article l'exposé des résultats de l'étude, thème par thème. Nous allons reprendre ici les points qui nous paraissent être parmi les plus importants, spécialement pour les praticiens du marketing.

Premier enseignement : plusieurs niveaux de lecture des résultats sont possibles, en fonction des effets de système dont il a été question dans l'introduction de l'article. Le cœur du problème est bien identifié : il s'agit bien d'*utiliser tous les outils et techniques du marketing dans une perspective éthique*, dont le maître-mot est le respect du consommateur (et autres parties prenantes éventuelles). Leur environnement immédiat est constitué du contexte managérial : les interdépendances ont été soulignées, notamment avec la fonction finance (et derrière, la gouvernance), et son pouvoir de contrôle sur les décisions marketing. L'environnement externe ensuite : les excès de la pression concurrentielle ont été clairement désignés comme étant un des facteurs majeurs entraînant des dérives éthiques. Or, selon la doctrine libérale officielle, la stimulation de la concurrence (par la levée des multiples barrières possibles entre les entreprises en compétition) a comme but principal de profiter aux consommateurs (notamment par le biais d'une baisse tendancielle des prix). La contradiction entre théorie et pratique est flagrante. On peut ajouter, dans cette veine, que des doutes importants ont été exprimés à propos de la qualité de la vie des consommateurs, à laquelle est censée contribuer grandement le marketing. L'aspect sociétal des problèmes évoqués ne doit donc pas être occulté.

Le second grand enseignement de cette enquête, c'est qu'il faut se garder de substituer « marketing éthique » à « éthique (et) marketing ». L'enjeu se situe bien dans la seconde expression (qui correspond au premier point avancé dans cette conclusion), le seul qui soit à prendre vraiment au sérieux. Les tentatives de récupération de ce thème par des stratégies adaptées, qu'elles soient de nature environnementale, culturelle ou humanitaire, pour respectables qu'elles soient, ne sauraient en détourner l'attention des acteurs et chercheurs.

Troisième et dernière grande conclusion : il est de notre responsabilité, en tant que professionnels du marketing, de ne plus considérer les enjeux éthiques comme mineurs, hors sujet, à ignorer. Les répondants l'ont bien souligné : il faut agir, en tant qu'enseignants, chercheurs et praticiens. Peut-être des initiatives collectives sont à prendre, l'appel est lancé.

Enfin pour ce qui est de la représentativité des résultats de cette enquête, retenons surtout la typologie des quatre attitudes possibles : il y a probablement sur-représentation des « critiques », mais la clarté de leurs réponses et leur degré de sévérité empêchent de nous réfugier derrière cet

argument pour en minorer la portée. Le tableau complémentaire de la troisième partie de l'article, concernant le degré de diversité des opinions autour des énoncés un par un, nous retient de toutes façons d'être dogmatique, bien au contraire : c'est dans la logique d'une recherche qui, espère-t-on, ouvrira sur de nouvelles perspectives et déclenchera quelques vocations.

REFERENCES

- BOYER A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*. Paris : Organisation.
- CHANDLER A.D. (1988). *La main visible des managers : une analyse historique*. Paris : Economica
- De BROGLIE E. (2002). *La marque face à l'éthique : guide du marketing durable*. Paris : Village Mondial
- DELABRIÈRE T. (1997). L'école : un nouveau terrain pour la promotion des ventes. *Décisions Marketing*, n° 12.
- FLIPO J.-P. (1981). Le marketing vu par l'envers du décor, *Revue Française de Gestion*, n° 33, p. 35-44.
- FLIPO J.-P. (1999). Pouvoir et marketing, revisité. *Revue Française de Gestion*, n° 125, p. 112-127.
- FOSSE-GOMEZ M.-H. (2002). Le commerce équitable, Table-ronde au XVIIIe Congrès *International de l'AFM AFM*, Lille.
- HOLBROOK M.B. et HIRSCHMANN E.C. (1982). The experiential aspects of consumption : consumer fantasy, feelings and fun. *Journal of Consumer research*, vol 9, n° 2, p. 132-140.
- KLEIN N. (2001). *No logo*. Paris : Actes Sud
- LAUFER R. (1993). Marketing, science sociale et nouvelle rhétorique. *Revue Française de Gestion*, n°96, p. 136-152.
- PASTORE-REISS E. et NAILLON H. (2002). *Le marketing éthique*. Paris : Village Mondial
- SEIDEL F. (2002). Stratégie d'entreprise et éthique des affaires : pour une intégration de l'éthique dans la politique générale d'entreprise. In *Regards croisés sur l'éthique*. Lyon : Association Lyonnaise d'Ethique Economique et sociale.



European
Entrepreneurial
Learning

CAHIERS DE RECHERCHE

ISSN : 0183-259X

Parus en 2003

- 2003/01** **Identity jumpshipping in French elite restaurants: The influence of nested and crosscutting identities.**
Phillipe MONIN – Rodolphe DURAND
- 2003/02** **Beyond Psychological Contracts : the Concept of “Career Promise”. A useful concept to analyse the current careers ?**
Françoise DANY
- 2003/03** **Trite News Story or Sign of the Times ? Variations around the Power of Bureaucracies**
David COURPASSON
- 2003/04** **Relational quality, inter-individual trust and factionalism : toward a socialized, multi-level model of cooperation in strategic alliances**
Phillipe MONIN
- 2003/05** **The anatomy of transnational new product development projects**
Tugrul ATAMER – David M. SCHWEIGER – Roland CALORI
- 2003/06** **Thirty Years of Research into SMEs : A Field of Trends and Counter-trends**
Olivier TORRES
- 2003/07** **Garanties de services : proposition d’une typologie et premières applications opérationnelles**
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2003/08** **Structuration du champ du management de la technologie et de l’innovation**
Paul MILLIER
- 2003/09** **Democracy in Corporatias : Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance**
Pierre-Yves GOMEZ – Harry KORINE
- 2003/10** **LINUX contre MICROSOFT : La guerre des Ecosystèmes d’Affaires**
Olivier TORRÈS-BLAY – Gael GUEGUEN
- 2003/11** **Ethique et marketing : l’enquête**
Jean-Paul FLIPO – Robert REVAT

Parus en 2002

- 2002/01** **Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines**
Evalde MUTABAZI
- 2002/02** **Impact et efficacité des stratégies de défense des cibles françaises d'OPA/OPE**
Loïc BELZE
- 2002/03** **Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant**
Emmanuel ZENOU
- 2002/04** **Predicting a Firm's Forecasting Ability : The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention**
Rodolphe DURAND
- 2002/05** **Vie, parole et information : Phénoménologie, management et choix durables**
Eric FAÏ
- 2002/06** **Life, speech and information : Phenomenology, management and sustainable choices**
Eric FAÏ
- 2002/07** **Legitimizing Legitimizing Agencies : The Internationalization of the AACSB**
Rodolphe DURAND – Jean McGUIRE
- 2002/08** **Corporate Entrepreneurship : Lessons from the Field, Blind Spots and Beyond...**
Véronique BOUCHARD
- 2002/09** **Video games companies : a progressive uncoupling of Art and Business**
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ
- 2002/10** **Garanties de Services : Diversité des pratiques et proposition d'une typologie opératoire**
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2002/11** **Support Measures for Entrepreneurs in Europe : Context and Coherence**
Daniel S. EVANS – Isabel SERVAIS
- 2002/12** **Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?**
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ

Parus en 2001

- 2001/01** **Real Options Strategies**
Rodolphe DURAND – Pierre-Yves GOMEZ – Philippe MONIN
- 2001/02** **Equipes, Risque et Contrôle**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/03** **Organizational Development And The Ontology Of Creative Dialectical Evolution**
Roland CALORI

- 2001/04** **Contrôle des Equipes Virtuelles : Une Revue**
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/05** **Périphérique Nord de Lyon : Analyse marketing**
Robert REVAT
- 2001/06** **La stratégie des PMI, Cadre général et modélisation de la démarche**
Hugues SILVESTRE
- 2001/07** **From normalization to improvisation in crisis management : a case study**
Christophe ROUX-DUFORT – Bénédicte VIDAILLET
- 2001/08** **Vers un management délibératif – Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information**
Eric FAÏ
- 2001/09** **The Organization of Obedience Soft Coercion and Strategies of Subordination in Business Firms**
David COURPASSON – Françoise DANY
- 2001/10** **L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France**
Gilles MARION
- 2001/11** **Production et publication d'informations RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence**
Fabienne AUTIER
- 2001/12** **Exploring Corporate Entrepreneurship : a Corporate Strategy Perspective**
Véronique BOUCHARD
- 2001/13** **Hybrid Controls in Project Organizations**
David COURPASSON – Stewart CLEGG
- 2001/14** **Bureaucracy vs. Adhocracy : a case of overdramatisation ?**
Fabienne AUTIER

Parus en 2000

- 2000/01** **Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales**
Philippe MONIN
- 2000/02** **L'enseignement en ligne comme forme de E Business**
Thierry VOLERY
- 2000/03** **Espace et temps de l'objet de mode**
Gilles MARION
- 2000/04** **How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship**
Pierre-Yves GOMEZ – Thierry VOLERY
- 2000/05** **Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study**
Daniel EVANS – Thierry VOLERY

- 2000/06** **Ownership Structure and Efficiency in the use of resources. The case of private firms**
Rodolphe DURAND – Vicente VARGAS
- 2000/07** **« J'ai rêvé d'un autre monde » : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale**
François MAYAUX
- 2000/08** **Rôles et rites de la communication luxueuse**
Gilles MARION
- 2000/09** **Essai d'opérationnalisation du concept de relation. Application aux constructeurs et équipementiers de 1 rang et fournisseurs de 2 et 3 rang de la filière automobile française**
Philippe PORTIER
- 2000/10** **The paradox of high reliability organizations : a Weickian perspective**
Christophe ROUX-DUFORT
- 2000/11** **Issues in new career management practices : insights from France**
Françoise DANY
- 2000/12** **Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat**
Alain FAYOLLE
- 2000/13** **Innovation strategies and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Tugrul ATAMER – Peter GUSTAVSSON
- Parus en 1999**
- 1999/01** **Le conventionnalisme est-il un néo-structuralisme ? Eléments pour une réflexion épistémologique**
Olivier MASCLEF
- 1999/02** **Listening to practitioners, collective knowledge and theory**
Roland CALORI – Tugrul ATAMER – Pancho NUNES
- 1999/03** **Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Un cadre d'étude : les systèmes productifs locaux**
Hugues SILVESTRE – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/04** **The strategic management of small and medium-sized manufacturing enterprises. A proposal for a multi-criteria typology**
Hugues SILVESTRE – Régis GOUJET – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/05** **The elaboration of a reconnoitring system. Performance as a space for co-defining a collective strategic representational framework**
Hugues SILVESTRE – Jean-Claude DE CRESCENZO
- 1999/06** **Managing change at Novotel : Back to the future**
Roland CALORI – Charles BADEN-FULLER
- 1999/07** **Links between Investment and Financing in entrepreneurial SMEs: are growth and equity structure the key factors? Some empirical evidence on the French case**
Loïc MAHÉRAULT – Rémy PALIARD

- 1999/08 **Developing collective intelligence and organizational learning. Lessons from the Silicon Valley**
Thierry PICQ
- 1999/09 **Strategic innovators and international development**
Roland CALORI – Leif MELIN – Peter GUSTAVSSON
- 1999/10 **Does choosing a section of the stock exchange matter in the IPO of SMEs?**
Loïc MAHÉRAULT – Bernard BELLETANTE
- 1999/11 **Des “produits libres” à la consommation comme art de vie : l’évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997)**
Benoît HEILBRUNN
- 1999/12 **Firm Selection: An integrative perspective**
Rodolphe DURAND
- 1999/13 **TotalFina+Elf, comment lutter contre l’évidence ?**
Gilles MARION

Parus en 1998

- 1998/01 **Contribution à l’étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français**
Alain FAYOLLE
- 1998/02 **Le G7 du Management à Lyon : un lieu d’échanges sur les pratiques managériales. Compte-rendu de la journée du 16 mai 1997**
réalisé par Bernard LAURENT
- 1998/03 **Fidélisation de la clientèle dans les services : l’apport de l’analyse des cartes de fidélité**
François MAYAUX

Parus en 1997

- 1997/01 **Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise**
Gilles MARION
- 1997/02 **Mesurer l’adhésion du public aux projets d’intérêt général : proposition d’une démarche**
Robert REVAT – Virginie MADIGNIER
- 1997/03 **M.C.O et modèles positifs des organisations : une esquisse critique (1)**
Pierre-Yves GOMEZ
- 1997/04 **Une clarification de l’offre d’implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire**
Laurence TEXIER
- 1997/05 **The influence of the support system on the entrepreneurial process**
Isabel SERVAIS – Alain FAYOLLE
- 1997/06 **La production supranationale en réseau : pour un nouveau concept de l’économie internationale**
Thierry COULET

- 1997/07 **L'interrogation philosophique, cœur de l'identité européenne**
Pierre MANENT
- 1997/08 **L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience**
Alain FAYOLLE

Parus en 1996

- 1996/01 **Le contrôle dans les théories économiques des organisations**
Pascal LANGEVIN
- 1996/02 **La gestion internationale des ressources humaines : Où en sont les pratiques des grandes entreprises françaises ? Résultats d'une étude exploratoire**
Françoise DANY
- 1996/03 **Unité et diversité du marketing**
? Jean - Paul VALLA
- 1996/04 **S'implanter au Japon pour pénétrer le reste de l'Asie : Le cas des fabricants français de colles industrielles**
Christine DI DOMENICO – Sami SLIM
- 1996/05 **Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive (Tome 2)**
Eric VOGLER
- 1996/06 **Consumption values and brand attachment**
? Benoît HEILBRUNN
- 1996/07 **Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale**
David COURPASSON

Parus en 1995

- 1995/01 **Une approche cognitive du système concurrentiel : Le cas de l'industrie automobile**
Roland CALORI – Philippe SARNIN
- 1995/02 **Théorie des conventions : une formalisation en statique**
Pierre-Yves GOMEZ
- 1995/03 **Le gestionnaire de comptes clés dans les entreprises de biens et services industriels**
Catherine PARDO
- 1995/04 **Produits de ville. Première approche de l'offre en marketing territorial**
Laurence TEXIER – Catherine RAVIX

? Cahier de Recherche non disponible

- 1995/05** **Une nouvelle approche de la diversification interne dans les entreprises de services**
Eric VOGLER
- 1995/06** **Une problématique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises de services**
Thierry COULET
- 1995/07** **Le concept de produit et l'art de faire croire : La contribution du marketing aux "nouveaux" produits de grande consommation**
Gilles MARION
- 1995/08** **La politique de dividende des entreprises moyennes cotées. Approche descriptive du cas français**
Bernard BELLETANTE
- 1995/09** **Histoire européenne et Management**
Fred SEIDEL
- 1995/10** **Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive (Tome 1)**
Eric VOGLER
- 1995/11** **Les modalités de rationalisation de la décision d'octroi de crédit**
Lionel HONORE