

*Sylvère Piquet,  
Paris*

## **Les produits-partage : une promotion de type humanitaire**

### **Introduction : une stratégie de vente liée au bien-être social**

Dans le contexte très commercial de la décennie 1980 marquée par l'explosion de la promotion des ventes,<sup>1</sup> l'analyste observe l'apparition d'une technique spécifique que les anglo-saxons appellent Cause Related Marketing (C.R.M.) et les Français produits-partage ou promotion-partage. Nous utiliserons le plus souvent le terme produit-partage ou promotion-partage et exceptionnellement l'expression anglaise. L'analyse de cette technique est l'objet de cet article.

Or, une clarification du concept est aujourd'hui utile et souhaitable pour mieux comprendre la place de la promotion-partage dans une stratégie d'entreprise. Cette définition est d'autant plus nécessaire que la richesse des publications a paradoxalement entretenu une grande confusion, qui s'exprime dans la diversité des termes employés. Nous avons recensé en Anglais les termes : Donations, Corporate Philanthropy, Philanthropic Patronage, Sponsorship, Charities Promotions, Cause Related Marketing, Charitable Giving<sup>2</sup> Il existe en Français au moins 7 mots pour désigner l'aide apportée par une entreprise à une association ou à la promotion d'une cause : don, fondation, dotation, patronage, mécénat, sponsoring, partenariat.

C'est pourquoi il importe de définir clairement la technique de la promotion-partage afin de mieux préciser son originalité et d'éviter les confusions avec plusieurs notions voisines mais distinctes.

La promotion-partage est une activité commerciale dans laquelle une entreprise et un organisme à but non lucratif, s'associent pour construire une image, un service et un produit en vue d'en retirer un bénéfice mutuel.<sup>3</sup>

Nous sommes donc en présence d'une stratégie de vente et non pas seulement d'une contribution à une action charitable.<sup>4</sup> Les termes de l'échange sont en apparence identiques à ceux de la promotion des ventes, puisque les sommes générées par l'opération sont toujours substantiellement plus élevées pour l'annonceur, que sa contribution financière à la cause qu'il soutient. Mais surtout la valeur ajoutée à la promotion des ventes est l'introduction d'une aide humanitaire, c'est-à-dire d'un projet social. La firme prend conscience que pour

---

<sup>1</sup> STRANG (R), *The Promotional Planning Process*, Praeger, 1980, chap. 1 et 2.

<sup>2</sup> Pour une distinction conceptuelle entre philanthropie, altruisme et charité, cf OSTROWER (F) *Why the Wealthy Give*, Princeton University Press, New Jersey, 1997 p. 8, 9 25, 132 ; LEVY (R.) *Give and Take*, Harvard Business School Press, 1999. Pour une analyse de la Corporate Philanthropy, cf BURLINGAME (D.F.) and YOUNG (D.R.) *Corporate Philanthropy at the Cross Roads*, Indiana University Press, 1996, p. 12-14.

<sup>3</sup> PRINGLE (H), THOMSON (M.), *Brand Spirit*, John Wiley Sons, Chichester, Chap 1 ; ADKINS, *Cause Related Marketing*, Butterworth Heinemann, 1999, chap 2.

<sup>4</sup> WILLIAMS (M.J.) "How to cash in Do Good Pitches", *Fortune*, 114, June 9, 1986 p.p. 71-80.

conserver son avantage compétitif, assurer sa survie, elle doit faire mieux en faisant le bien.<sup>5</sup>

Tout au long de la décennie 80 les duretés de la crise économique ont facilité l'extension de la promotion-partage. Des fabricants dans le secteur de l'automobile, du café et du fast-food notamment, ont exploité en France cette nouvelle niche du marché, au profit d'associations humanitaires comme Médecins du Monde et l'Association Française contre les Myopathies. Sur le Salon Humagora en avril 1994 la société France Fontaine a proposé aux exposants et aux visiteurs une fontaine et de "l'eau source de vie", en contrepartie du versement de 832 Francs l'an par unité vendue, au profit de S.O.S. Sahel.

La popularité croissante de cette technique est révélatrice de cette tendance qui reconnaît non seulement que le succès de la firme est compatible avec le bien public, mais aussi que l'un et l'autre peuvent être recherchés ensemble, dans une démarche unique.<sup>6</sup> Le programme promotionnel vise donc deux objectifs distincts-économique et social- mais cependant harmonieux : mieux commercialiser les produits et apporter une aide à un partenaire associatif.

### La problématique de la promotion-partage

Le produit-partage favorise donc l'émergence d'un concept récent qui fait de l'entreprise un citoyen à part entière avec ce qui lui incombe de droits et de devoirs envers la société. La question ainsi posée, au-delà du statut du mix-promotionnel, est celle de la place de la firme dans l'espace social public. Peut-elle adopter une conduite altruiste ou philanthropique ? Peut-on parler d'entreprise citoyenne ? Dans cette hypothèse que peut bien signifier pour l'entreprise une action citoyenne ?

Toutes ces questions convergent donc vers le concept de l'engagement social de l'entreprise, de sa relation avec la philanthropie.<sup>7</sup>

Dans ces conditions, la promotion-partage ne doit pas être confondue avec le don ; celui-ci consiste pour l'entreprise à offrir de l'argent à une O.N.G., les Restaurants du coeur par exemple, parce qu'elle sert une cause jugée légitime. La promotion-partage n'est donc pas une action purement charitable ou philanthropique.<sup>8</sup>

Elle est également distincte d'une action de patronage dans laquelle le département des ressources humaines de l'entreprise accepte de soutenir une série d'O.N.G., comme l'Armée du Salut ou le Secours Catholique, qui n'ont aucun lien avec l'entreprise. Le patronage est une action désintéressée et vide de contenu pour la stratégie de la firme.

---

<sup>5</sup> ROBIN (D.P.), REIDENBACH (R.E.) "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, vol 51, January 1987, p.p. 44-58.

<sup>6</sup> VARADARAJAN (P.R.), MENON (A.) "Cause Related marketing : a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, vol 52, July 1988 p. 72.

<sup>7</sup> MAIGNAN (I), FERRELL (U.C.), HULT (G.T.M.) "Corporate Citizenship : Cultural Antecedents and Business Benefits" *Academy of Marketing Science Journal*, vol 17, n° 4, Fall 1999, p.455-469.

<sup>8</sup> ANDREASEN (A.R.), "Profits for Non-Profits- Find a Corporate Partner," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec 1996 p. 47-59 ; ADKINS (S.), *op cit.* p. 15, PRINGLE, THOMSON (M.) *op cit.*

La promotion-partage est différente de l'action de mécénat par laquelle la firme s'associe à un événement culturel ou humanitaire, sans en attendre un résultat financier ou commercial.

Enfin, elle peut paraître proche du parrainage ou sponsoring puisque dans ce cas, l'entreprise apporte une contribution financière à l'O.N.G., à travers un événement, en vue d'en retirer un bénéfice mutuel. Mais le résultat commercial ou financier de l'action de parrainage n'est pas indexé sur le montant des ventes comme c'est le cas de la promotion partage.<sup>9</sup>

La question posée est de savoir si cette action promotionnelle est en mesure d'atteindre le double objectif économique et sociétal qu'elle s'est fixé. Tout se passe en effet comme si la promotion-partage était en contradiction avec la vision traditionnelle des affaires énoncée par Milton Friedman, qui condamne l'action philanthropique, considérée comme une taxe injuste pour les actionnaires.<sup>10</sup> L'unique responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société serait d'accroître les profits.

Cette problématique dicte le plan que nous allons suivre.

La première partie analyse deux formes de promotion-partage pratiquées par les annonceurs. Elle fournit l'occasion de souligner leurs faiblesses et de justifier dans une deuxième partie la supériorité de la promotion de transaction. La troisième partie s'interroge sur la possibilité pour l'annonceur d'édifier en termes d'efficacité une morale de l'entreprise, compatible avec les missions de l'association humanitaire.

## **I) Les objectifs et les moyens mis en oeuvre.**

---

Toute promotion-partage vise au moins trois objectifs :

- 1) renforcer l'image de l'entreprise,
- 2) différencier les produits de l'entreprise de ceux des concurrents,
- 3) augmenter à la fois les ventes du produit et la fidélité à la marque.

Mais la technique prend des formes variées selon que l'accent est mis sur l'un ou l'autre des ces objectifs. C'est pourquoi il est utile et souhaitable d'analyser sous l'angle opérationnel ces trois formes de promotion.

### 1) La promotion fondée sur l'exploitation de l'enseigne et du logo.

---

<sup>9</sup> ANDERSEN (Arthur), *Business Sponsorship of the Arts - a tax guide*, September 1985.

<sup>10</sup> FRIEDMAN (M.) "The Social Responsibility of Business is to increase the Profits", *New York Times magazine*, n°32, septembre 13, 1970, p.p. 122-126 ; CAMPBELL (L.), GULAS (Ch. S.), GRUCA (Th.S.), "Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness" *Journal of Business Ethics*, vol 19, n° 4, p.p. 375-383.

L'O.N.G. met son logo à la disposition de l'annonceur. Elle perçoit en contrepartie du service rendu, des honoraires ou un revenu en pourcentage du bénéfice réalisé. Les universités et collèges américains, une organisation internationale comme l'UNICEF, pratiquent largement cette forme de promotion.<sup>11</sup>

Celle-ci a plusieurs mérites :

- elle augmente la notoriété de la cause
- elle apporte une contribution financière notable à la collecte de fonds.
- elle stimule l'activité promotionnelle des distributeurs et des détaillants.
- elle est surtout marquée par le souci d'accroître les ventes de l'annonceur, en même temps qu'elle construit la notoriété de la marque et la différenciation du produit.

Mais cette formule présente aussi de sérieux inconvénients pour les deux partenaires.

L'entreprise dépense le plus souvent plus d'argent pour financer l'exploitation publicitaire de l'opération que pour venir en aide à son partenaire. Parfois même, notamment aux Etats-Unis, où la législation fiscale du don est très libérale, l'engagement de l'entreprise peut apparaître comme un moyen déguisé de faire subventionner les dépenses de marketing par les pouvoirs publics.<sup>12</sup>

L'association humanitaire prend alors le risque de se trouver dans une situation inconfortable dans la mesure où les actions publicitaires de l'annonceur portent sur la marque et non sur le produit. Dans ce contexte, elle est objet de manipulations. La Fondation Américaine de lutte contre l'Arthrite a connu cette mésaventure en acceptant de prêter son nom, sa signature, à des produits commercialisés par Mc Neil Consumer Products, filiale de Johnson and Johnson. Le fabricant a utilisé le nom de la fondation pour justifier dans sa publicité les bienfaits de ses produits pour la santé.

Nous sommes donc en présence d'un partenariat risqué, dans lequel l'annonceur très actif exerce une action dominante face à une association passive.

## 2) La promotion fondée sur des actions tactiques et ponctuelles

Dans ce partenariat, l'entreprise et une ou plusieurs associations décident de soutenir une cause humanitaire par des actions tactiques et ponctuelles sur le terrain : distribution de produits, de matériels aux points de ventes et actions publicitaires. Il peut y avoir ou non de l'argent versé à l'association par l'entreprise.

Par exemple British Airways qui dessert 150 pays dans le monde, prête son concours à l'UNICEF dans l'opération "Change for Good" ; l'agence aérienne collecte des pièces de monnaie auprès des passagers au profit des enfants du Tiers-Monde.<sup>13</sup>

La technique se présente alors comme un catalyseur du don. L'annonceur apparaît comme un support destiné à recueillir les dons auprès du public. Ainsi British Airways lance des appels vidéo, remet des brochures promotionnelles et des enveloppes à ses passagers pour recueillir des pièces de monnaie étrangère non utilisées. En délivrant un message humanitaire auprès de plus de 40 Millions de passagers dans l'année, ce programme aura permis de recueillir plus de 70 Millions de Francs pour les enfants qui souffrent de la faim

<sup>11</sup> ANDREASEN (A.R.), art. cit., p. 50.

<sup>12</sup> KINGSLEY ( M), "Curring Hunger by Reinventing the Wheel", *Wall Street Journal* october 31, 1985, p. 29.

<sup>13</sup> ADKINS, op. cit. chap.15. ; PRINGLE (H), THOMSON (M.) op. cit. chap. 10.

dans le monde.

Des initiatives nombreuses ont été prises dans ce domaine par des restaurants et des hôtels au Royaume-Uni. Au cours du mois de décembre dans la période de Noël, les restaurants participent habituellement à une campagne qui consiste à ajouter sur la note du client une somme supplémentaire qui sera versée à une organisation humanitaire.

L'exemple de la société des eaux minérales d'Evian illustre le mécanisme de cette promotion. Elle a inauguré cette forme d'action en France, grâce au lancement de l'opération "Aidons la Croix-Rouge", de janvier à juillet 1987.

Le principe du produit-partage est simple, ses avantages économiques évidents "Chacun de nous donne ce qu'il peut, l'important est de participer". La promotion porte sur des marques dont le prix de vente contient une part versée à une association en vue de mettre en oeuvre des actions d'intérêt général. Par exemple, Evian s'engage à verser 10 centimes pour chaque étiquette de bouteilles, envoyée par le consommateur à la Croix-Rouge française. La somme ainsi réunie pourra atteindre 2 Millions de francs. 300 Millions de bouteilles portent une étiquette modifiée pour annoncer l'opération.

10.000 affichettes sont placées dans les magasins. Pendant 15 jours des messages radio sont diffusés sur les ondes, pour mobiliser le public.

Cette forme de promotion présente donc quelques avantages pour l'association. Elle augmente la notoriété de la cause ; elle met le réseau de distribution de l'annonceur à la disposition de l'O.N.G. ; elle développe les ressources financières de la collecte de fonds. Son inconvénient majeur est d'établir une relation passive entre les deux partenaires et de ne pas s'engager dans la durée.

En outre, l'objectif principal recherché par l'entreprise est le renforcement de son image en négligeant parfois le développement des ressources financières de l'association. Nous sommes donc en présence d'un partenariat d'image institutionnelle à caractère unilatéral et non d'un partenariat mutuellement avantageux.

## **II) La promotion de transaction**

---

### **1) Objectifs et résultats**

C'est la forme la plus courante. Elle consiste pour l'entreprise à offrir, jusqu'à une certaine limite, une certaine somme d'argent à l'O.N.G. de son choix ; ceci en proportion directe avec le niveau de revenu des ventes.

En 1992, par exemple American Express rencontre des difficultés avec ses clients dans le secteur de la restauration ; ils menacent de prendre d'autres cartes jugées plus avantageuses. La firme décide alors de monter un programme de promotion partage avec une O.N.G. appelée Share Our Strength (S.O.S.) dont la cause essentielle est de lutter contre la faim aux Etats-Unis.

En novembre et décembre de chaque année American Express donne 3 cents pour toute transaction faite sur la carte ; elle ajoute à cette somme versée à S.O.S. une contribution annuelle de 5 M. de \$. Les deux partenaires se sont engagés dans une campagne de lutte contre la faim, qui a duré 4 ans.

Les résultats de cette opération pour les deux partenaires sont indéniables :

- La collecte de fonds pour S.O.S augmente.
- La notoriété de la cause "lutte contre la faim" progresse. La communauté américaine prend davantage conscience de la nécessité de réduire ce mal.
- Les transactions avec la carte American Express se développent.
- Il existe un lien logique et rationnel entre la cause soutenue (lutte contre la faim) et l'utilisation de la carte dans les hôtels et restaurants.
- La contribution d'American Express augmente avec le temps, car d'autres partenaires ont rejoint l'opération.
- Le nombre de commerçants qui acceptent la carte progresse également depuis l'opération.
- Enfin des milliers d'employés de la société acceptent volontairement de donner du temps pour aider S.O.S. dans sa lutte contre la faim.

La promotion de transaction paraît supérieure aux formes précédentes en ce qu'elle établit un partenariat équilibré ; elle prend en compte les besoins mutuels des deux partenaires dans un climat de transparence et d'intégrité. Elle est en mesure d'atteindre les deux objectifs visés par l'annonceur :

- a) augmenter les ventes et le profit sur le court terme ;
- b) renforcer l'image de l'institution ou de la marque sur le long terme.

Elle a le mérite de suivre un certain nombre de règles dictées par une politique de marketing et de management, qui s'inscrit dans la durée.

### 3) Les règles à suivre

Elles portent sur la définition du territoire de la marque, l'acceptation des valeurs de la marque par le consommateur, la rédaction d'un brief-marketing, la négociation formelle du contrat, la mobilisation du management, le contrôle, la mesure et l'évaluation des résultats.

#### La définition du territoire de la marque

Les plus fortes marques ont un territoire simple qu'il est facile d'identifier dans leur communication. La définition de ce territoire de communication est une combinaison aussi rigoureuse que possible de plusieurs éléments : la vérité du produit, les aspirations des consommateurs, les attributs réels ou imaginaires que le consommateur prête au produit.<sup>14</sup>

Aussi le territoire de Lux toilette est la beauté rêvée, celui de Persil, la blancheur, celui d'Evian la santé de

---

<sup>14</sup> KAPFERER (J.N.), *Les marques, capital de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1996, chap. 2 et 3 ; REEVES (R.), *Le réalisme en publicité*, Paris, Dunod, 1963, chap. 13.

l'enfant, celui de Body Shop, le développement durable...

Le rôle de la promotion-partage est donc de s'inscrire au centre d'un territoire à caractère humanitaire, susceptible de se fondre dans les éléments de la personnalité de la marque en lui conférant une âme. La promotion est donc en mesure d'ajouter aux points d'image de la marque une dimension spirituelle c'est-à-dire une "raison d'être"; d'augmenter par conséquent le capital de confiance du consommateur (consumer benefit).

Le combat écologique d'Anita RODDICK contre l'expérimentation des produits sur les animaux, sa lutte pour la protection de l'environnement, apportent sa raison d'être à la chaîne Body Shop, au-delà du traitement des produits d'hygiène et de beauté. Les acheteurs, n'achètent pas seulement des shampoings efficaces mais également des produits éthiques.<sup>15</sup>

La raison d'être du territoire de la communication ayant été affirmée, il est nécessaire de développer autour de la marque un système de croyances. La carte Visa communique sur ses valeurs d'aspiration lorsqu'elle annonce dans sa campagne "Pour réussir, les enfants ont besoin d'apprendre à lire." La promotion ne se contente pas de construire une relation avec les détenteurs de la carte et les commerçants ; elle réaffirme ses croyances à travers l'action promotionnelle.

---

<sup>15</sup> *The Body Shop*, Document renéoté, novembre 1982.

L'acceptation des valeurs de la marque par le consommateur.

En raison de la nouveauté du concept, il est utile et souhaitable de valider l'acceptabilité de la cause par les consommateurs.

Plusieurs raisons justifient ce processus de validation :

- Il existe un noyau de consommateurs irréductibles qui refusent toute participation à une opération commerciale de type humanitaire. Plusieurs études au Royaume-Uni, évaluent à 40 % de la population totale le nombre de consommateurs défavorables au principe de la promotion humanitaire.<sup>16</sup>
- Par ailleurs, la population se répartit en des segments différents en fonction de la qualité de leurs prédispositions favorables à l'égard de la promotion-partage.<sup>17</sup>
- Les consommateurs acquis aux opérations humanitaires ont cependant des systèmes de préférences différents à l'égard des causes. Des études récentes, effectuées au Royaume-Uni, montrent qu'ils classent respectivement aux trois premiers rangs, la santé/le médical, les écoles/l'éducation, l'environnement au sens large. Mais ce classement varie selon les pays. Les Etats-Unis placent la lutte contre le crime avant l'environnement puis l'éducation. En Italie par contre, la formation des jeunes vient en tête des préoccupations humanitaires.<sup>18</sup>
- Enfin il peut exister un écart entre les causes soutenues par les annonceurs et celles qui sont désirées par les consommateurs.

C'est pour toutes ces raisons que le recours aux études s'avère nécessaire. L'adéquation de la vente du produit et des aspirations sociales du consommateur ne peut être obtenue avec certitude que par le passage "obligé" des études.

Grâce aux études quantitatives une question filtre favorise le recrutement de la population-cible, en isolant les consommateurs ayant une attitude négative à l'égard des actions humanitaires.

Mais ce sont surtout les études qualitatives, qui permettent d'identifier les aspirations de la population-cible. Elles prennent parfois la forme d'interviews en profondeur et le plus souvent de "focus-group." Dans ce premier cas, le guide d'entretien fait appel à la panoplie des techniques habituelles dans ce domaine : techniques projectives, jeux de rôle, dessins animés, séances de brain-storming.<sup>19</sup>

Y-a-t-il une histoire ou un héritage de l'entreprise ou de la marque qui répondent à un besoin fondamental du consommateur ? Son nom a-t-il un caractère national ou régional qui suscite des connotations positives ou négatives ? La marque est-elle perçue comme masculine (Gillette) ou féminine (Chanel) ? Son packaging et sa présentation sont-ils conformes ou non aux normes du marché ? Son image institutionnelle est-elle celle d'une société géante et anonyme, ou celle d'une entreprise petite, familiale et amicale ?

---

<sup>16</sup> PRINGLE (H), THOMSON (M.), op cit. chap. 14.

<sup>17</sup> OSTERHUS, (Th.), " Pro-Social Consumers Influence Strategies : When and How Do They Work ?" *Journal of Marketing*, October 1997, vol 61, n° 4, p. 16-29.

<sup>18</sup> CONE / ROPER, Cause related Marketing Transe Report : the Evaluation of Cause Branding, 1999

<sup>19</sup> PRINGLE (H), THOMSON (M.), op cit.

Est-ce que les point forts de la marque sont l'innovation et la modernité comme on peut l'observer dans le secteur des télécommunications, ou est-ce qu'ils se rattachent plutôt aux valeurs traditionnelles de la "vieille économie" ?

Au cours de ces entretiens de groupe, il est légitime de faire l'inventaire des croyances qui fondent le positionnement de la marque ou de la firme ; d'interroger le consommateur sur ces questions qualitatives fondamentales.

### La rédaction d'un Brief et le choix d'un partenaire

L'étape suivante consiste à identifier les partenaires potentiels et à faire un choix. La manière la plus efficace d'y parvenir est de rédiger un brief-marketing.

La vraie difficulté est moins de trouver une association humanitaire que de sélectionner celle qui répond le mieux aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.<sup>20</sup>

Le premier critère de sélection est l'existence d'un territoire commun de communication. L'adéquation entre le territoire de la marque et la cause humanitaire est un préalable indispensable.

En outre, l'entreprise a intérêt à éviter une alliance avec une organisation caritative puissante et très connue qui risque de diluer son image dans ce partenariat.

A partir de cette liste officielle, le "service études" de l'annonceur fait son choix. Ainsi Kellog's en Australie s'est trouvé en compétition face à deux fortes marques ayant comme positionnement respectif la santé/nutrition et l'aspiration à la vitalité. La marque a choisi comme partenaire l'association "Kids Help Line" dont la mission est d'assister par téléphone les enfants en difficulté dans leurs familles.

Les objectifs recherchés sont donc :

- de renforcer l'image de Kellog's comme une entreprise engagée à apporter une aide aux enfants et aux familles australiennes.
- d'assumer le rôle de leader dans le secteur de entreprises, en terme de responsabilité sociale.

### La négociation du contrat et la notion de longévité

Ayant identifié le meilleur partenaire associatif, l'étape suivante consiste à se mettre d'accord sur les modalités du programme d'action. La négociation de cet accord aboutit à un contrat signé entre l'annonceur et le partenaire associatif. Ce contrat est très proche de ceux qui sont habituellement établis entre l'annonceur et les agences de publicité ou de promotion des ventes.

Plusieurs points importants sont abordés dans le contrat.

---

<sup>20</sup> ANDREASEN (A.R.), art. cit.

Le premier d'entre eux est le montant de la contribution financière qui doit être établi sans ambiguïté.

Le temps est aussi un élément important dans la négociation du contrat ; il l'est encore davantage dans la relation humaine car un facteur clé de réussite d'une campagne de promotion-partage est la longévité et la continuité. Construire une relation entre deux organisations, exige un investissement considérable de la part des deux parties et une compréhension réciproque. Plus la relation entre l'annonceur et l'association sera perçue par les consommateurs comme significative, plus elle sera forte dans le temps.

C'est pourquoi il est absolument essentiel que la direction générale de la firme adhère pleinement au principe de la promotion-partage et soit convaincue de la légitimité de l'opération. Dans ces conditions, les cadres et les employés de l'entreprise seront plus facilement mobilisés et ressentiront un sentiment de fierté. En ce sens la promotion-partage est un outil de mobilisation des ressources humaines de la firme.

### Le contrôle, la mesure et l'évaluation des résultats

Le processus de contrôle est le seul moyen d'évaluer si une action de promotion-partage a été ou non efficace et si par conséquent elle mérite ou non de continuer à investir du temps, des efforts et de l'argent.

Il est important à trois niveaux :

- a) pour vérifier que le choix de la cause humanitaire est le meilleur et en adéquation avec les objectifs de marketing de la firme.
- b) pour évaluer les effets de la mise en oeuvre de la promotion au cours du déroulement des opérations.
- c) pour évaluer les activités globales de la promotion, en termes de déplacement d'image, de service rendu à la communauté, de bénéfice tangible pour la firme.

Les méthodes de mesure portent sur des indicateurs de performance qui sont suivis dans le temps :

- montant des fonds collectés.
- effet sur le chiffre d'affaires, le volume des ventes, le trafic des consommateurs au point de vente.
- effet sur la notoriété, la réputation et l'image.
- degré de satisfaction des consommateurs et du personnel de la firme.

L'analyse des règles suivies par la promotion-partage lorsqu'elle s'inscrit dans la durée permet de mieux comprendre la portée du concept et d'en préciser les limites.

## **III) L'intérêt et les limites de la promotion-partage**

---

### 1) La relation entre la firme et la communauté

L'intérêt de la promotion-partage est dans le lien qu'elle établit entre la firme et l'association humanitaire. De ce point de vue, elle constitue une voie neuve et originale qui s'offre aux enseignants et aux praticiens des sciences

de gestion, pour aborder le marketing social et légitimer l'utilité de cette discipline.<sup>21</sup>

L'analyse des liens entre une société commerciale privée et une O.N.G. à but non-lucratif est particulièrement stimulante. Elle met notamment en évidence le statut problématique de la firme, de sa place dans l'espace social public. Elle éclaire ainsi le concept récent et controversé de la responsabilité sociale ; une notion qui ne fait pas l'unanimité, mais suscite des résistances et des frustrations dans son application au domaine des affaires, car elle apparaît comme une forme de philanthropie.<sup>22</sup>

En effet rien ne semble plus éloigné d'une conduite philanthropique que celle d'une firme déterminée par la recherche du profit. L'histoire de l'entreprise est celle d'une longue méfiance à l'égard de la philanthropie, en raison de ses connotations morales.

L'homme d'affaires, engagé dans des transactions commerciales et financières, s'abstient par principe et par prudence de formuler des jugements de valeur sur la générosité, la ladrerie, l'altruisme et l'égoïsme, la nature de l'homme, les règles du mariage, la nature de la société, l'ordre économique et social.<sup>23</sup>

Chez les Grecs, par exemple, artisans et commerçants sont rejetés de la cité, précisément en raison de la recherche du profit ; ils ne sont pas dignes d'être citoyens et s'éloignent nécessairement de la vertu. "Etre magnanime c'est être disposé à rechercher la possession de ce qui est beau et dépourvu de profits".<sup>24</sup>

L'objectif économique de rentabilité, poursuivi par l'homme d'affaires, est donc forcément étranger à la conduite d'une démarche philanthropique.

D'éminents théoriciens de l'économie et de la gestion des entreprises, condamnent explicitement la notion de responsabilité sociale de la firme, en rappelant que son seul objectif tout à fait prioritaire est d'augmenter les profits en respectant les règles du jeu d'une concurrence légale et ouverte telle qu'elle est prescrite par la loi.<sup>25</sup> La conduite philanthropique est donc perçue par nombre de ses détracteurs comme un véritable détournement d'actifs ; une partie de ses biens est ainsi soustraite à son actif social.

Cette perspective critique n'est pas seulement approuvée par les philosophes, économistes et gestionnaires ; elle a été aussi adoptée par le législateur, tant aux États-Unis qu'en Grande-Bretagne.

Dans ces deux pays et pendant longtemps, le don effectué par l'entreprise n'est autorisé par la loi que s'il

---

<sup>21</sup> ANDREASEN (A.R.) " A Social Marketing Research Agenda for Consumer Behavior Researchers" *Advances in Consumer Researchs*, vol. 20, 1993, p. 14. KOTLER (Ph.), ANDREASEN (A.R.) , *Strategic Marketing for Non-Profits Organization*, 5 th Ed., 1996, Prentice Hall, chap. 10.

<sup>22</sup> ROBIN (D.P.) , REIDENBACH (R.E.) art. cit.

<sup>23</sup> CAREY (J.W.), Advertising : An Institutionnal Approach in Ch SANDAGE, FRYBURGER Ed. "The Role of Advertising, Irwin, 1960 p. 3-7.

<sup>24</sup> ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Editions Vrin, Livre 4 chap.1, chap. 3.

<sup>25</sup> FRIEDMAN (M.), art. cit. ; FRIEDMAN (M.) *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press 1962 p. 132-133. LEVITT, (Th.) "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, October 1958.

répond directement aux intérêts des actionnaires.<sup>26</sup> Il faudra donc attendre la décennie 50 pour que les lois restrictives soient modifiées afin de permettre aux entreprises d'adopter une politique de philanthropie de plus en plus libérale.<sup>27</sup>

La notion de responsabilité sociale fait désormais l'objet d'une plus grande attention en raison de l'évolution du système de valeurs des consommateurs.<sup>28</sup> Les entreprises ne peuvent plus se borner à un choix technique visant l'adéquation des produits à un besoin. Il faut donc faire un choix social.

La distinction du court terme et du long terme, celle de l'adéquation du produit à un besoin et de la satisfaction de besoins durables, est progressivement introduite dans la réflexion sur les objectifs du marketing. Par exemple, l'automobile, la cigarette et les alcools sont des produits dont l'usage est agréable et désirable dans le court terme pour les consommateurs ; mais à plus long terme ces produits peuvent avoir des conséquences désagréables et nuisibles pour la santé de l'individu, comme pour celle de la société dans son ensemble.<sup>29</sup> La notion de "bien-être social" est donc nécessairement introduite dans la démarche de l'analyste comme du praticien en marketing.

La décennie 90 a renforcé cette préoccupation sociale du consommateur qui réclame de l'entreprise un rôle plus actif dans le traitement des problèmes sociaux. Le "Business Roundtable" aux Etats-Unis s'est fait l'écho de cette préoccupation en réclamant que l'entreprise serve l'intérêt public aussi bien que les profits privés.<sup>30</sup>

Les premiers programmes de marketing social ont été initiés par les pouvoirs publics, par exemple aux Etats-Unis, pour favoriser la réduction de l'obésité et favoriser chez le consommateur l'adoption de mesures favorables à la santé.<sup>31</sup>

Mais pour manifester ses devoirs ou obligations envers la société, l'entreprise a à sa disposition plusieurs moyens d'action : les relations publiques et la publicité institutionnelle, le sponsoring, le mécénat et la promotion-partage.

Les relations publiques et la publicité institutionnelle ont largement démontré leurs limites, en suscitant -en raison de promesses purement publicitaires c'est-à-dire non tenues- un scepticisme croissant auprès du grand public.<sup>32</sup> La supériorité des autres moyens de communication est d'instaurer une nouvelle forme de communication c'est à dire une relation de réciprocité, une action effective de coopération.

Nous sommes en présence d'une forme particulière de l'échange qui nous éloigne de la transaction purement

---

<sup>26</sup> VARADARAJAN (P.R.), MENON (A.) art. cit. ; CAMPBELL (L.), GULAS (Ch. S.), GRUCA (Th.S.) art. cit.

<sup>27</sup> SHAW (B), POST (F.R.) " A Moral Basis for Corporate Philanthropy " *Journal of Business Ethics* , vol. 12, 1993 p. 747-751.

<sup>28</sup>SVENDSEN (A), *The Stakeholder Strategy* , Berrett Koehler Publishers, San Francisco, 1998, p. 25-31

<sup>29</sup> KOTLER (Ph. ), " What Consumerism Means for Marketers", *Harvard Business Review*, May June 1972, p. 48-57.

<sup>30</sup> SVENDSEN (A), op. cit. p. 31

<sup>31</sup> Ibid. p. 25

<sup>32</sup> Ibid. p. 12

économique. La communication devient un fait social, une mise en commun, une participation, une communion.

Ce n'est donc pas par hasard que les Français utilisent le terme "partage" pour désigner cette promotion. La communication est un acte de partage, une communion : c'est d'ailleurs son sens premier en latin, en anglais et en français, qu'il n'aurait jamais dû perdre.

Les termes de l'échange dans la promotion-partage ne sont pas strictement identiques à ceux du don, du patronage, du sponsoring et du mécénat.

La différence radicale est l'ambition du Cause Related Marketing de traiter la responsabilité sociale comme un outil de la politique commerciale de la firme. L'action humanitaire est présentée comme un investissement, une démarche instrumentale qui améliore la performance de la firme. Le partenariat humanitaire se transforme en programme de marketing. Le soutien d'une cause généreuse devient aussi une composante essentielle de la promotion des produits.<sup>33</sup> Le soutien financier que la firme apporte à l'O.N.G., notamment dans la collecte des fonds, est présentée comme une démarche éthique au service des objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>34</sup>

Cette tendance a émergé dans les années 80 et a été présentée comme une nouvelle forme de la philanthropie de l'entreprise, fondée sur la rationalité du don.<sup>35</sup> Certaines firmes comme American Express et MacDonald considèrent ces opérations à la fois comme des oeuvres charitables et des outils de marketing.<sup>36</sup>

Malgré ses mérites, la technique soulève un certain nombre de difficultés qu'il faut examiner maintenant, en guise de conclusion. Elles portent sur trois points.

## 2) Les limites de la promotion-partage

### La relation entreprise et O.N.G.

La coopération à long terme de l'entreprise et de l'ONG paraît difficile à assurer en raison des objectifs hétérogènes des deux partenaires. L'objectif à long terme de la firme est la survie ; dans ces conditions, les produits, les services et les clients peuvent changer plus ou moins fréquemment au fur et à mesure qu'elle adapte ses ressources aux aléas de l'environnement. Ses devoirs ou obligations à l'égard de la société ne signifient pas pour autant qu'elle a une mission sociale.

En revanche toutes les activités de l'ONG sont organisées au service d'une mission sociale qui tend à résister

---

<sup>33</sup> ROBIN (D.P.) , REIDENBACH (R.E.) art. cit.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> SMITH Craig, "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 105-116.

<sup>36</sup> ROSENTHAL (W), "A Study of The Factors Which Influence Corporate Use of National Charity Telethons As A Marketing Tool" New York University, 1985.

au changement.<sup>37</sup>

Le danger est donc que l'association mette son réseau au service de la firme. Elle risque alors de changer les objectifs de ses programmes sous la pression de l'annonceur. Il y a donc dans cette coopération une menace pour l'intégrité de la mission de l'association dans la mesure où les donateurs peuvent être convertis en consommateurs de la marque.

#### La distinction entre la philanthropie et l'altruisme.

Le soutien financier que la firme apporte à une association humanitaire est parfois présenté comme une forme nouvelle et parfois plus intelligente de philanthropie.<sup>38</sup> Mais peut-on vraiment parler d'altruisme ?

On observe aujourd'hui un déplacement du paradigme classique de l'altruisme dans la littérature de la psychologie sociale, de la sociologie, et du comportement politique. Pour l'économiste le comportement est altruiste si les coûts de la décision excèdent le bénéfice qu'elle peut en tirer.<sup>39</sup>

Il est donc possible, à l'aide de ce raisonnement d'évaluer le caractère plus ou moins égoïste ou altruiste de l'action sous ses différentes formes : le sponsoring, le mécénat, la promotion-partage. Or celle-ci n'est en aucune manière altruiste, car elle n'entraîne pas de sacrifice pour l'entreprise. Bien au contraire elle y trouve son compte. Les sommes versées au partenaire humanitaire sont le plus souvent indexées sur l'évolution des ventes et du chiffre d'affaires. Parfois même, la firme dépense plus d'argent pour financer l'exploitation publicitaire de ses opérations que pour venir en aide au partenaire associatif.

C'est pourquoi le statut de l'éthique est particulièrement problématique dans la promotion-partage, plus encore que dans le sponsoring et le mécénat.

#### La confusion de l'éthique et de la morale.

La promotion-partage exploite abusivement à des fins commerciales la morale, un concept à connotation religieuse ; la marque subordonne son soutien à une cause noble à l'achat de son produit. Cette subordination est cynique et égoïste dans la promotion d'enseigne et de logo ; elle est modérée et prudente dans les actions tactiques et ponctuelles ; elle est agressive et opportuniste dans la promotion de transactions. Dans tous les cas la démarche éthique est galvaudée, car elle est appliquée indifféremment à toutes les opérations utiles pour l'annonceur.

Tout se passe donc comme si la morale pouvait se résumer à une éthique définie comme un art de vivre. C'est

---

<sup>37</sup> CAPON (N.), MAUSER (G.), "A Review of Non Profit Marketing Texts ", *Journal of Marketing*, Summer 1982, p.125-129.

<sup>38</sup> MORRIS (R.I.), BIEDERMAN (D.A.), "How To Give away Money Intelligently" , *Harvard Business Review* , November December 1985, p. 151-159.

<sup>39</sup> PILIAVIN (J.A.), CHARNG ( H.W.), "Altruism : A Review of Recent Theory and Research" *Annual Review of Sociology*, 1990 vol 16 p. 27-65.

pourquoi elle est considérée comme une simple variable de l'action de marketing, comparable aux éléments traditionnels du marketing-mix : la qualité, le prix, le point de vente, la publicité. L'éthique est alors un outil de gestion, c'est-à-dire un instrument efficace au service de la rentabilité.<sup>40</sup>

La critique consiste donc à s'interroger sur la manière de définir, de concevoir et d'interpréter l'éthique ou la morale dans l'univers économique de l'entreprise. Dans la promotion-partage, la morale est définie en termes d'utilité managériale ou instrumentale sans examen préalable de la nature des objectifs visés. L'entreprise cherche à réaliser des résultats conformes à des objectifs utiles pour elle. Elle s'oblige à considérer la vie des affaires telle qu'elle est. L'association humanitaire, au contraire, a une conduite de conviction et non d'efficacité qui la pousse à se conformer à sa mission. Ces deux démarches sont en fait irréconciliables<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> PADIOLEAU (J.G.), "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" *Revue française de gestion* juillet-août 1989.

<sup>41</sup> WEBER (M.), *Le savant et le politique*, Paris, Ed. 10/18, 1959.