

SP 2014

Chaire de Marketing



MARKETING DURABLE

Produits et Services durables
Cas: THE BODY SHOP

Présenté par
Meral CALISKAN
Amandine MADZIEL
Thi Kieu-Mi NGUYEN
Nicole SCHLEGEL

Auprès de
Prof. Dr. Olivier FURRER

Remis le
18 mai 2014

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
2. PRODUCT STEWARDSHIP	4
2.1. DEFINITION	4
2.2. ETAPES DE LA VIE D'UN PRODUIT ET SES EFFETS	4
2.3. EXTRACTION DE LA MATIERE PREMIERE	4
2.4. DESIGN ET PRODUCTION	5
2.5. PACKAGING ET DISTRIBUTION	6
2.6. USAGE AND MAINTENANCE	7
2.7. REUTILISATION ET RECYCLAGE	7
3. DEVELOPPER DES PRODUITS DURABLES	8
3.1. DEFINITION	8
3.2. POURQUOI DEVELOPPER DES PRODUITS DURABLES ?	8
3.2.1. RAISONS EXTERNES	8
3.2.2. RAISONS INTERNES	9
3.3. DEVELOPPER DES PRODUITS DURABLES POUR THE BODY SHOP	9
3.4. LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT CHEZ THE BODY SHOP	10
4. DEVELOPPER DES SERVICES DURABLES	11
4.1. PRODUCT-DOMINANT LOGIC	11
4.2. SERVICE-DOMINANT LOGIC	12
4.3. DEFINITION	12
4.4. POURQUOI DEVELOPPER DES SERVICES DURABLES?	12
4.5. DEVELOPPER DES SERVICES DURABLES CHEZ THE BODY SHOP	13
5. NATURAL STEP FRAMEWORK	14
5.1. LOGIQUE «WIN-WIN» POUR LA POPULATION ET POUR LA PLANETE	14
5.2. ET SI TOUT CELA N'ETAIT QUE DU « GREENWASHING » ?	17
6. CONCLUSION	18
7. BIBLIOGRAPHIE	19
COURS UNIVERSITAIRE	19
ARTICLES SCIENTIFIQUES	19
OUVRAGES DE RÉFÉRENCE	19
DOCUMENTS WEB	20

1. Introduction

Depuis quelques années, consommer et utiliser des produits « verts » est devenu un *mainstream*, c'est-à-dire que c'est à la mode (Ottman, 2011). Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ? L'individu contemporain s'est rendu compte qu'il avait tendance à user massivement de ressources naturelles et que ces dernières s'épuisaient petit à petit (Sempels & Vandercammen, 2009). Ainsi, les entreprises, conscientes de leur responsabilité sociale, mais aussi durement encadrées par les réglementations actuelles (Pastore-Reiss, 2007), ont adopté une démarche de développement durable.

The Body Shop a été, depuis son début, innovante sur les fondements de ses valeurs (Murat & Maymo, 2013). En effet, l'entreprise s'est fondée sur un ensemble de principes, qui à l'époque de sa création, ne représentaient pas réellement une préoccupation pour les enseignes (*ibid.*) Grâce à ses principes, l'entreprise s'est forgé une image soucieuse de l'environnement, qui perdure au fil du temps. The Body Shop a aussi réussi à maintenir cette réputation en effectuant des partenariats crédibilisant cette image écologique, en la mettant en avant sur ses différents canaux de communication (Tungate, 2009). L'entreprise inculque ainsi au consommateur le fait qu'il peut être acteur, à travers son acte d'achat, sur l'impact causé à l'environnement (*ibid.*).

Néanmoins, la gestion de la chaîne logistique d'une grande entreprise est, de manière générale, très complexe. En ce qui concerne The Body shop, sa croissance au fil des années, a rendu cette dernière encore plus difficile à gérer. Ainsi, l'entreprise privilégie dans sa communication l'explication des différentes étapes et conditions de la production de sa marchandise.

Au cours de ce travail, nous observerons la manière dont l'entreprise crée des produits et des services durables. Différents sujets, en lien avec le processus marketing « vert », seront ainsi traités. Tout d'abord, il sera question de discuter de la responsabilité commerciale du cycle de vie à travers du *product stewardship*. Puis, nous questionnerons le besoin de créer des produits et des services pour la durabilité en passant par le *product-dominant logic* au *service-dominant logic*. Pour finir, il sera intéressant de s'interroger sur les différents moyens de mesures de la consommation durable, et en particulier au *Natural Step Framework*.

2. Product Stewardship

2.1. Définition

Le *product stewardship* (Martin & Schouten, 2012 : 123), aussi connu comme gestion responsable des produits, est le fait de comprendre, contrôler, et communiquer les effets sur l'environnement, la santé et la sécurité au travers des étapes du cycle de vie d'un produit, de la production (l'extraction) jusqu'à l'usage ou le ré-usage.

2.2. Etapes de la vie d'un produit et ses effets

Dans cette partie du travail, nous allons étudier le *product stewardship* au travers des différentes étapes du cycle de vie d'un produit. Voici, les étapes principales prises en compte dans ce travail pour l'analyse des effets de l'entreprise The Body Shop.

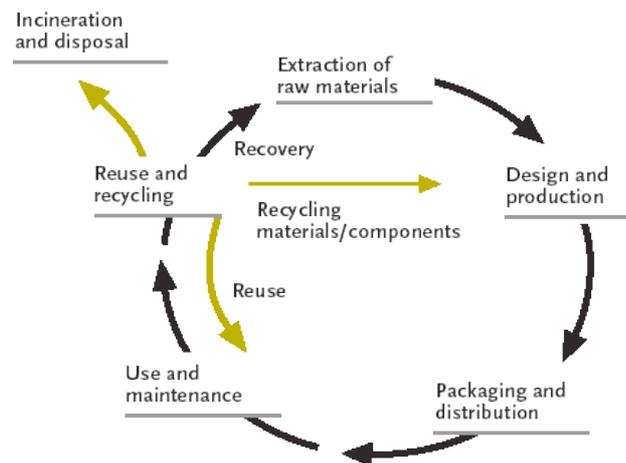


Figure 1 Cycle de vie d'un produit

2.3. Extraction de la matière première

L'entreprise affirme, au travers de son « Values Report, The Body Shop : *striving to be a force for good* » (2011), avoir un contact direct avec 130 fournisseurs dans 26 marchés différents et effectuer du commerce équitable avec ses fournisseurs dans 21 pays. Elle avance ainsi entretenir des relations avec des communautés défavorisées et marginalisées qui lui fournissent des ingrédients naturels de haute qualité. L'entreprise explique, toujours dans le même rapport, avoir plus de la moitié de sa gamme comprenant un ou plusieurs ingrédients issus du commerce équitable. Cependant, malgré ces déclarations, il est certain qu'il reste difficile à évaluer la proportion réelle des ingrédients issus du commerce équitable présent dans les produits de la marque. L'entreprise ne publie pas d'indications plus précises sur le sujet.

Pourtant, le commerce équitable, présent depuis 1987 dans l'entreprise, est l'une de ses valeurs les plus importantes, car se fournir dans des petites communautés locales devient une priorité. De ce fait, à travers le programme de l'organisme indépendant « Institut for Marketecology », The Body Shop déclare s'engager à payer un prix correct pour un travail effectué dans des conditions décentes, assurant à ces communautés une ressource pour le moyen / long terme (Values Report, 2011). Un label externe, indépendant à la marque, permet un meilleur contrôle sur les relations entretenues entre la firme et les fournisseurs concernés, afin de certifier les déclarations de l'entreprise, lui donnant ainsi plus de légitimité.

Concernant le programme « Communities fairtrade » (*ibid.*), l'entreprise a un groupe d'acheteurs professionnels qui repère des communautés qui, potentiellement pourraient être des fournisseurs pour The Body shop, mais qui ne possèdent pas forcément les contacts ou la capacité pour être compétitif sur le marché international. Un autre point important pour la marque est la cohérence du travail effectué par les deux parties : l'entreprise reconnaît sa responsabilité d'assurer au fournisseur une demande sur le long terme et d'autre part, s'assure d'être en contact avec des fournisseurs fiables et réguliers qui proposent des produits de qualité.

Il y a alors, au début de la relation avec un fournisseur, une longue analyse de la part des acheteurs professionnels pour comprendre le contexte local, culturel et social, ainsi que les techniques de production et la réalité économique du pays en question.

2.4. Design et production

En ce qui concerne les produits, leur design doit être ergonomique au maximum pour garantir une notion de durabilité. Par exemple, il s'agit d'éviter les emballages inutiles ou trop volumineux. Il est ainsi question d'intégrer l'environnement dès la conception d'un produit et tout au long des diverses étapes de sa vie. L'éco-conception des produits est alors le fait de créer un design qui se prête aussi au recyclage du produit. L'un de ces avantages (Fahd, 2013) est que la maîtrise des risques de pollution et sa réduction pérennisent l'activité à long terme. Dans cette même logique de durabilité, l'entreprise The Body Shop affirme faire des efforts pour réduire la pollution causée par sa production. Elle communique sur les moyens mis en pratique pour réduire les émissions de CO₂.

Les différents arguments avancés par la marque pour définir ses produits durables sont le fait de chercher à réduire l'empreinte de la production sur l'environnement, de valoriser le commerce équitable et d'optimiser les conditions de la production. Ce dernier point concernant l'optimisation des conditions rejoint l'idée de Rita Fahd (2013). En effet, elle affirme qu'une gestion des flux de

matières premières et d'énergie permet de réaliser des économies sur certains postes de dépenses. Ainsi, l'optimisation de certaines étapes de la production, comme la distribution par exemple, permet à l'entreprise de dégager des bénéfices supplémentaires.

Outre le fait de véhiculer l'importance de l'impact environnemental des produits, l'entreprise avance vouloir inspirer la confiance en soi aux consommateurs. Ainsi, la marque déclare (Values Report, 2011): « Nous voulons que chaque personne se sente mieux et plus heureuse suite à l'utilisation de nos produits. Nous voulons célébrer la beauté de chaque individu ». En somme, nous pouvons affirmer que l'environnement et l'individu représentent ainsi ses principaux centres d'intérêt.

2.5. Packaging et distribution

L'entreprise cherche toujours, à travers la distribution de ses produits, à réduire ses émissions de CO₂. C'est en utilisant la technique de l'optimisation des transports qu'ils espèrent atteindre cet objectif.

Concernant son organisation l'entreprise explique (Values Report, 2011) être principalement présente sur trois régions du monde (Europe, les Amériques et l'Asie) et effectuer le transport de ses produits depuis chaque continent. Il existe alors dans chaque région un grand entrepôt depuis lequel les produits finis partent. Ces principaux entrepôts sont localisés en Angleterre, à Singapour et aux Etats-Unis.

Avec l'internationalisation croissante de l'entreprise, cette dernière a l'intention de gérer sa distribution à partir de centres organisés. Ceci permettrait une augmentation de l'efficacité, mais aussi de réduire les cargaisons. Ces dernières plus importantes, mais moins fréquentes, sont aussi un objectif pour The Body Shop. L'entreprise essaie ainsi d'utiliser au mieux la capacité de ses containers.

Pour le packaging, l'entreprise essaie de le rendre fonctionnel tout en réduisant au maximum les artifices inutiles. Plusieurs produits de leur gamme n'ont alors aucun emballage, et s'ils en ont un, celui-ci est fait la majeure partie du temps avec des matériaux recyclés ou des composants biodégradables. Leurs produits sont alors emballés avec du plastique recyclé appelé « post consumer recycle ». Ils affirment essayer d'utiliser un maximum ce plastique dans tous les emballages possible. Dans son rapport de valeurs (2011), l'entreprise affirme qu'à la fin de l'année

2010, 45% des produits de la gamme étaient emballés avec des matériaux contenant du PCR. De plus, tous les sacs en papier distribués aux clients sont du papier recyclé à 100%.

2.6. Usage and maintenance

Les produits cosmétiques, dus à leur nature même, sont des biens de consommation qui ne durent pas. L'usage est immédiat et a une durée de vie assez courte. L'entreprise commercialise ainsi des produits utiles et la durabilité est plus spécifique au mode de production, qu'au temps d'usage. Les conditions de la production sont les vecteurs de cette durabilité pour l'entreprise. Cette dernière dépend aussi partiellement de l'usage du consommateur. C'est donc à lui que revient la responsabilité de limiter sa consommation.

7

Il est cependant important de préciser le paradoxe entre l'usage durable d'un produit par les consommateurs et entre les intérêts économiques de l'entreprise. En effet, l'intérêt d'un organisme à but lucratif est évidemment d'engendrer le plus de capitaux possible, en incitant le consommateur à consommer davantage de ces produits. Cette stratégie est cependant contraire aux principes de la durabilité.

2.7. Réutilisation et recyclage

L'entreprise affirme dans son rapport de valeur (2011), essayer d'utiliser des matériaux recyclables toutes les fois où cela est possible. Ainsi, le plastique recyclé est privilégié, tout comme les matières naturelles telles que le papier. De plus, la marque essaie de réduire les emballages au nécessaire.

Dans l'optique des cycles de vie multiples des produits, The Body Shop offre dans certains pays le système « refill » pour le client. Cependant, ce service n'est pas disponible dans tous les pays où la marque est présente.

3. Développer des produits durables

« La signature d'une réelle éco-conception d'un produit, c'est quand on n'a pas déplacé les problèmes, soit d'une étape à l'autre du cycle de vie du produit, soit d'un impact environnemental à l'autre. »

Nadia Boeglin.

(Pastore-Reiss, *op. cit.* : 61)

Dans cette deuxième partie, nous allons nous intéresser au développement des produits durables chez The Body Shop. Tout d'abord, une définition du produit « vert » s'avère utile.

3.1. Définition

Le produit « vert » (Lehu, 2004 : 657) est « un produit conçu, fabriqué et commercialisé de telle manière qu'il puisse être le moins nocif possible pour l'environnement écologique et dont le recyclage éventuel qu'il permet a été prévu ». Cette définition pertinente prend en compte toutes les étapes du cycle de vie d'un produit et souligne ainsi son engagement envers les futures générations.

3.2. Pourquoi développer des produits durables ?

3.2.1. Raisons externes

Selon le rapport de Business for Social Responsibility and Ideo (2008), il existe différentes raisons externes qui expliquent pourquoi il est important de développer des produits durables. Celles-ci vont être définies ci-dessous.

Tout d'abord, les contraintes réglementaires sont observées comme étant une menace pour l'entreprise. Elles pourraient la pénaliser lourdement financièrement parlant, voire même l'empêcher d'exercer son activité au sein d'un territoire donné. Pour éviter une telle situation, l'entreprise doit être avant-gardiste en contrôlant et en améliorant la performance environnementale de ses produits (Reynaud, Depoers, Gauthier, Gond & Schneider-Maunoury, 2011).

Les rappels de produits défectueux peuvent présenter un risque pour la santé et la sécurité des consommateurs (Business for Social Responsibility and Ideo, 2008). L'entreprise se doit d'intégrer ces deux dimensions tout au long du cycle de vie de ses produits, afin de ne pas être sanctionnée (Legardez & Simonneaux, 2011).

La pression de la chaîne d'approvisionnement peut aussi devenir un moyen efficace pour inciter les entreprises à développer des produits durables et ainsi agir de façon responsable. Le rapport stipule que si la demande des consommateurs pour l'approvisionnement écologique augmente, l'offre des entreprises s'adaptera afin de les satisfaire.

La pression des consommateurs s'avère également un bon moyen pour inciter les entreprises à s'engager dans le développement durable et à produire des produits « verts » (Business for Social Responsibility and Ideo, 2008). Ils peuvent notamment choisir le marché qui les intéresse, sanctionner les pratiques commerciales trompeuses, boycotter, ainsi que préférer les entreprises ou marques sensibles aux questions environnementales (Moutot & Bascoul, 2009).

Enfin, la mauvaise réputation peut engendrer des conséquences graves pour l'activité de l'entreprise. Ainsi, soigner une bonne image en s'investissant dans le développement de produits durables s'avère être une solution efficace. Et ce, surtout à l'heure actuelle où la conscience écologique s'inscrit dans les mœurs des consommateurs (*ibid.*).

3.2.2. Raisons internes

Pour The Body Shop, la raison d'intégrer les principes du développement durable était principalement interne Anita Roddick, sa fondatrice a été pionnière et activiste dans le domaine des cosmétiques. C'est grâce à elle que The Body Shop poursuit une politique commerciale basée sur l'éthique. Le matériel utilisé, ainsi que les contrats passés avec les fournisseurs sont assortis de critères éthiques (Piroux, 2006: 91). The Body Shop se consacre ainsi au respect des Droits de l'Homme, à la protection des animaux et de l'environnement et encourage également l'estime de soi (*ibid.*).

3.3. Développer des produits durables pour The Body Shop

En se référant au rapport Business for Social Responsibility and Ideo (2008), il existe de nombreux avantages au fait de développer des produits durables. Ces avantages, mis en lien avec The Body Shop, sont désignés comme suit :

Premièrement, selon ce rapport, le fait de développer des produits durables permet aussi de développer des produits de meilleure qualité. Chez The Body Shop, cet avantage est mis en exergue. De plus, des indices intrinsèques comme la qualité des huiles essentielles et des huiles/beurres végétaux issus du commerce équitable, représentent un argument pour convaincre les clients d'acheter les produits de la marque.

L'efficacité des ressources est un avantage primordial (*ibid.*). Cette efficacité permet de promouvoir des produits et services économes en ressources, d'engager la réflexion sur les systèmes environnementaux et de développer une compréhension des nouveaux matériaux. De plus, elle est

très exigeante en termes de techniques de fabrication (<http://www.unep.org/>). The Body Shop affirme se consacrer à développer des ressources efficaces. En guise d'exemple, tous les produits de la gamme de gels douches « Earth Lovers » « ne contiennent aucun sulfate, parabène, ni colorants et leurs bouteilles plastiques sont 100% recyclées. » (<http://www.thebodyshop.fr/>).

En développant et proposant des produits durables, l'entreprise acquiert une position de marché claire et convaincante (Values Report, *op. cit.*). Son positionnement comme marque éthique et responsable lui a permis d'ouvrir de nombreux magasins à travers le monde entier (*ibid.*).

La souplesse opérationnelle et la capacité d'adaptation sont également des avantages mentionnées au sein du rapport Business for Social Responsibility and Ideo. The Body Shop peut effectivement, comme signalé ci-dessus, élargir ses marchés existants et en ouvrir d'autres (*idem.*).

Finalement, la capacité d'innover des produits en favorisant le développement durable est le dernier avantage retiré de la conception d'un produit « vert » (*idem.*). The Body Shop accorde, selon ses dires, une importance considérable à l'innovation et la recherche toute en respectant son engagement humanitaire (*idem.*).

Il existe de nombreux autres avantages de la conception d'un produit « vert » que le rapport n'a pas mentionné. La satisfaction des employés, l'utilisation des points de vente pour communiquer sur ses produits, sa marque et son engagement ainsi que la satisfaction des clients en sont quelques exemples parmi tant d'autres.

3.4. Lancement d'un nouveau produit chez The Body Shop

Concrètement, le lancement d'un nouveau produit se fait selon le site officiel de The Body Shop grâce aux feedbacks de clients ou suite à une analyse de marché. The Body Shop affirme être à l'écoute de ses clients, des nouvelles tendances de l'industrie cosmétique et adapte ses produits en fonction des évolutions du marché.

Avant la conception de nouveaux produits, The Body Shop signale avoir une connaissance particulière des produits naturels que la marque désire utiliser. En outre, elle affirme que certains ingrédients proviennent du commerce équitable et que les autres représentent un challenge d'avenir. Sur la carte ci-dessous, nous pouvons avoir un aperçu de la provenance de certains produits et ingrédients (<http://www.thebodyshop.com>).



Figure 2 Provenance des produits et ingrédients

Néanmoins, si un nouveau produit a besoin d'un nouvel ingrédient, celui-ci devrait être naturel et provenir du commerce équitable. Il n'y aura ainsi pas de tests sur les animaux et les droits de l'homme seront respectés. D'ailleurs, le désir de l'entreprise de concevoir la meilleure qualité pour la gamme de produits lancée est clairement évoqué : coût avantageux pour ses produits conçus, incorporation de matériaux recyclés dans le packaging et choix de fournisseurs qui respectent les engagements inscrits dans la charte de l'entreprise.

4. Développer des services durables

Pour pouvoir comprendre pourquoi il est important de développer des services durables chez The Body Shop, nous allons dans cette partie aborder le *Product-Dominant Logic* pour ensuite nous intéresser à la *Service-Dominant Logic*.

4.1. Product-Dominant Logic

« Depuis la révolution industrielle, la logique dominante du marketing était de promouvoir le produit » (Martin & Schouten, 2012: 123). Cette logique se focalisait sur « des ressources tangibles, la valeur incluse et les transactions » (Lusch & Vargo, 2004: 1). Les biens étaient donc à la base d'échanges économiques (*ibid.*). Ce marketing avait pour objectif de distribuer les unités de produits, de préférence tangibles et de maximiser les profits à travers l'efficacité du système de production et de commercialisation (*idem.*). La tâche de définir la valeur marchande de ses ressources revenait en conséquence aux producteurs, pour la simple raison qu'ils étaient ceux qui les avaient conçus (*idem.*). De ce fait, le client est perçu comme une cible et non pas un partenaire.

Au sujet de l'entreprise The Body Shop, les ressources tangibles se composent de multiples ingrédients récoltés à travers le monde. Après s'être procuré des ressources, l'entreprise les transforme en des produits finis souvent homogènes et standardisés.

4.2. Service-Dominant logic

Au cours des dernières décennies, une nouvelle perspective dite « Service-Dominant Logic » a émergée. Ses fondateurs, Lusch et Vargo (2004), à partir du constat de la nécessité d'un changement radical dans le champ du marketing, placent le service au centre des préoccupations. Cette logique suggère de remplacer l'échange des produits par l'échange des services en proposant notamment des offres mieux adaptées aux besoins des consommateurs (Martin & Schouten, *op. cit.*: 123). Concrètement, elle propose de mettre l'accent non pas sur les ressources matérielles (*operand resources*), mais sur l'échange de compétences spécialisées ou de connaissances (*operant resources*) (Lusch & Vargo, 2004: 2). En guise d'exemple, « The Body Shop propose à ses clients de choisir leur propre base de produits de soins et d'y ajouter une huile de parfum. La co-création s'apparente ici à la simple participation du consommateur » (Maillet, 2007: 208).

En conséquence, ce nouveau marketing propose une logique collaborative. Le consommateur n'est plus seulement une simple cible, mais aussi un partenaire qui participe à la réussite de l'entreprise (*ibid.*: 6). Ainsi, la création de valeur est le résultat d'un ensemble de savoirs, savoir-faire, expertise et capacité, réalisés par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (*idem.*: 2-3). La relation client (Paulin, 2008) est ainsi placée au cœur de la stratégie de service de l'entreprise.

4.3. Définition

Le service durable (Gauthier & Meyronin, 2013 : 22) est défini comme étant « une prestation de service pour laquelle les opérateurs concernés respectent les principes environnementaux et sociétaux du développement durable, et parviennent donc, à des degrés divers, à faire converger les performances économiques, sociales et environnementales ». Par exemple, pour The Body Shop, sa mission se résume par « Business as Unusual ». À travers de nombreuses campagnes telles que sur le VIH par exemple, ils sensibilisent leurs clients et les incitent à se mobiliser pour défendre des causes sociales.

4.4. Pourquoi développer des services durables?

Pour The Body Shop, il est impossible de remplacer l'ensemble de ses produits par des services, car son domaine commercial repose sur la vente d'articles cosmétiques. Néanmoins, bien que The Body Shop vende des produits tangibles, la marque ne doit pas être en contradiction avec les

principes de la « Service-Dominant Logic » sinon l'entreprise sera pourrait être accusée de *greenwashing*. En effet, c'est l'application de compétences spécialisées qui lui permettra d'avoir une réputation fortifiée dans son domaine et d'atteindre un avantage concurrentiel (Martin & Schouten, *op. cit.*).

En guise d'exemple, nous pouvons reprendre le fait que The Body Shop utilise, dans la production, des ingrédients issus du commerce équitable. L'entreprise indique dans son rapport l'envie de réduire les émissions CO₂ ainsi que la consommation de l'eau et des déchets. (The Body Shop, *op. cit.*). Dans ce cadre, l'objectif est principalement la dématérialisation. En somme, The Body Shop vise à minimiser l'utilisation de ses ressources en maximisant le service (Martin & Schouten, *op. cit.*: 123). De la sorte, l'entreprise se place en adéquation avec la logique de service, qui suggère que les services se construisent bien avant les produits (Lusch & Vargo, *op. cit.*).

4.5. Développer des services durables chez The Body Shop

En générale le service se construit autour de deux axes: le service « front stage » et le service « back stage » (Martin & Schouten, *op. cit.*: 133). Le service « front stage » comprend les services, la consultation, les vendeurs et l'ambiance du magasin alors que le service « back stage » se réfère à l'arrière-plan du magasin. Si l'on définit le service « back stage » comme une réalité très vaste, on pourrait dire qu'ils désignent également les valeurs auxquelles l'entreprise se dit être attachée. La marque The Body Shop est consciente de l'importance de celles-ci l'affirme à travers ses mots:

Most companies talk about the 'value chain' that runs through their business – from raw materials to the finished product. We have one of those too, but it isn't just a value chain, it's a values chain. (<http://www.thebodyshop.com>)

Dans le cas de The Body Shop, les services sont illustrés à l'aide des cinq valeurs intrinsèques aux idéaux de l'entreprise. Nous allons les aborder dans la partie ci-dessous au vu de l'importance que l'entreprise affirme y prêter.

La première valeur de The Body Shop est de pratiquer un commerce équitable. Ainsi, elle s'engage à offrir de meilleures perspectives d'avenir en améliorant les conditions de vie des communautés défavorisées. De plus, les fournisseurs signent un code de bonne conduite, qui définit les conditions de travail tout au long de la chaîne de production. En guise d'exemple, ils s'engagent à respecter les principes des droits de l'homme, comme l'interdiction du travail des enfants (<http://www.coop.ch>).

La deuxième valeur essentielle de Body Shop repose sur la protection de la planète. La déforestation, la pollution des eaux et l'augmentation de la quantité de CO₂ dans l'atmosphère, qui sont des exemples parmi d'autres, de perturbations environnementales. The Body Shop, pour y faire face, pratique la stratégie de dématérialisation. L'entreprise vise à réduire sa consommation d'eau, le volume de ses emballages, ainsi que son émission de CO₂. En outre, la firme s'engage dans la recherche des matières premières renouvelables et ressources durables (*idem.*). D'ailleurs, en Suisse, The Body Shop a acheté une forêt d'une superficie de 28.21 ha au Jura, qui « a été déclarée réserve naturelle et ne sera pas exploitée pendant les 99 ans à venir » (<http://www.presseportal.ch>).

La troisième valeur est la protection des animaux. Dans le rapport de valeurs (2011), The Body Shop déclare que, pour chaque ingrédient, la marque vérifie qu'il n'y a pas de tests effectués sur les animaux. Pour satisfaire ces critères, tous les ingrédients ont leur propre « animal non-testing declaration » (*ibid.* : 12). De plus, en collaboration avec L'Oréal, The Body Shop est en train de développer un nouvel épiderme synthétique appelé « Episkin ». Celui-ci mime la physiologie et les réactions de la peau humaine comme alternative aux expérimentations animales (*ibid.* : 14).

Nous proposons de regrouper les quatrième (les droits de l'homme) et cinquième (l'estime de soi) valeurs de The Body Shop, car elles se réfèrent toutes deux à l'individu. En termes des droits de l'homme, The Body Shop a lancé différentes campagnes internationales en vue de sensibiliser la population à la violence domestique ou au VIH, par exemple. De plus, The Body Shop essaie d'encourager l'estime de soi parmi ses clients et employés. Pour ce qui est de leurs employés, l'entreprise affirme financer des formations et événements lorsque la législation du pays le permet. Et pour ce qui est de leurs clients, elle assure ne pas propager d'idéaux de beauté inaccessible dans ses publicités (*idem.*).

5. Natural Step Framework

Cette dernière partie du travail s'intéressera à la question du *Natural Step Framework*, un outil de mesure de la durabilité. Nous nous attarderons sur les différentes actions que The Body Shop accomplit à ce sujet puis nous tenterons d'en illustrer quelques-unes à travers des exemples.

5.1. Logique «Win-Win» pour la population et pour la planète

De nombreux moyens de mesures sont mis à disposition des entreprises afin d'évaluer la consommation durable d'un produit, tout au long de son cycle de vie. S'intéresser à la durabilité

signifierait ainsi investir dans un meilleur futur en prenant soin, dès à présent, de la planète et de toutes les formes de vie qui s’y trouvent.

Le *Natural Step Framework* est l’un d’entre eux. C’est «une approche systémique basée sur les principes de la thermodynamique» (Furrer, 2014) créée en 1989 par un scientifique suédois, Karl-Henrik Robert. Nommée communément «effet papillon», cette démarche ne se focalise pas simplement sur un seul élément du processus, mais sur les conséquences globales que nos actions peuvent avoir sur l’environnement et l’individu lui-même. De ce fait, chaque petit geste de la vie quotidienne compte: éteindre la lumière ou encore baisser le chauffage sont des exemples qui peuvent sembler insignifiants, mais qui, sur le long terme, ont un impact considérable.

15

I don't believe that the solutions in society will come from the left or the right or the north or the south. They will come from islands within those organizations; islands of people with integrity who want to do something [...] This is what a network should do — identify the people who would like to do something good. And they are everywhere. This is how the change will appear — you won't notice the difference. It won't be anyone winning over anyone. It will just spread. (Robert, 1991)

Souvent comparé à une boussole (Natural Step US, 2002), le *Natural Step Framework* tend à guider les entreprises à comprendre où se trouve la durabilité, c’est-à-dire qu’elle est le bon chemin à suivre. Pour que la machine puisse fonctionner, il y a quatre conditions de base (Robert, 1991) à assimiler afin d’avoir une meilleure efficacité dans le processus pour une société durable à long terme.

- Pas d’augmentations systématiques des quantités de matériaux extraits de l’écorce terrestre: RESSOURCES
- Pas d’augmentations systématiques des concentrations de substances produites par la consommation: DECHETS
- Pas d’augmentations systématiques des dégradations physiques des écosystèmes: DOMMAGE A L’ENVIRONNEMENT
- Pas d’augmentations systématiques dans la création d’entraves à la capacité des peuples à satisfaire leurs besoins: SOCIALE

Avec un regard plus approfondi, nous pouvons observer que l’entreprise The Body Shop, pionnière dans le marché « vert », met tout en œuvre afin de maintenir sa *corporate identity* (Werther & Chandler, 2006) tendant vers le «fair trade» et autres questions éthiques promouvant ainsi une innovation et une responsabilité dans le domaine de l’écologie et du social (D’Amato, Henderson & Florence, 2009: 13). Lorsque l’on parle de ressources, l’entreprise va, tout d’abord, créer des

natures sauvages, c'est-à-dire replanter toutes les ressources qu'elle a consommé ou consommera: *creating more wealth than we destroy* (Smith, 2014). Puis, tout au long du processus de fabrication du produit, elle minimisera l'utilisation de combustible naturel en se tournant vers de l'énergie renouvelable et non-toxique. « Zéro déchet », l'utilisation de matériaux recyclés ou biodégradables met de ce fait en avant le souci qu'a The Body Shop de l'environnement qui l'entoure. Cela signifie en somme qu'il y a réduction de l'énergie ou encore d'émissions de CO₂. L'entreprise possède ses propres centres de recyclage et de remplissage. Que cela veut-il dire? Comme déjà mentionné dans un chapitre précédent, The Body Shop propose, dans certains pays, un système de « refill » pour les clients. Elle donne ainsi la possibilité à chaque consommateur de revenir remplir ses parfums ou son tube de rouge à lèvres à un prix réduit (The Body Shop, *op. cit.*). La crédibilité de The Body Shop pousse, de ce fait, la firme à aller plus loin sur ce marché « vert ». De cela découle un lien de confiance entre l'entreprise et le consommateur. Des eco-labels (Ottman, 2011: 145) entrent ainsi en jeu prouvant une fois de plus que la marque prône des valeurs responsables attendues par les consommateurs telles que l'écologie, le bien-être des animaux, les aspects sociaux, le commerce équitable, la santé ou tout simplement la provenance du produit (Furrer, 2014). L'un des labels phares de la marque est *Trade Not Aid* (The Body Shop, *op. cit.*), c'est-à-dire « du commerce et non de l'aide ». En somme, il s'agit ici de soutenir les peuples autochtones en leur achetant des ingrédients pour la production des cosmétiques.



Figure 3 Différents labels utilisés par le groupe The Body Shop

5.2. Et si tout cela n'était que du « greenwashing » ?

« Ce qui est communiqué c'est ce que l'autre a compris...
et non le message qu'on a envoyé. »
Paul Watzlawick.
(Pastore-Reiss, *op. cit.* : 169)

Nous allons maintenant nous demander si The Body Shop pratique du *greenwashing*. En d'autres mots, si elle est, comme elle le prône ouvertement, « parfaitement » responsable. En effet, depuis le rachat de la firme par L'Oréal en 2006, The Body Shop a perdu quelque peu de son image « écologique » d'entre-temps et par la même voie de part sa crédibilité. Les échos négatifs que renvoie la marque L'Oréal nous pousse à croire que The Body Shop, depuis son entrée dans le système des « multinationales », a vendu « son âme au diable ». Exploitation de la sexualité de la femme, jeu de l'insécurité de la femme, tests sur les animaux et plus encore, ne sont guère les cinq valeurs liées à la nature que revendique l'entreprise. Est-ce que, dans le fond, The Body Shop ne trompe-t-elle pas son public?

Depuis quelques années, le terme *greenwashing* est mis sur le devant de la scène. En effet, le consommateur ne se rend plus compte de ce que lui vend le marketing : « the magic of green...washing » (Furrer, 2014 : 17). Aussi appelé « éco-blanchissement », le *greenwashing*, est le fait de faire le contraire de l'image que l'on veut renvoyer, c'est-à-dire vendre un produit avec un argument « vert » (ex. packaging vert/jaune), bien que l'on ne soit pas réellement écologique. Devons-nous, par exemple, croire au « 100% naturel » que clame The Body Shop pour tous ces produits ? En labélisant ses derniers comme étant « naturels » ou « organiques », l'entreprise donne l'impression aux clients de consommer parfaitement « vert » mais la réalité est bien autre. Techniquement, chaque principe actif (<http://www.expanscience.com>) utilisé en cosmétique est produit en laboratoire, et donc, dérivé du pétrole, comme toute molécule organique sur le marché actuellement. Si nous voulions utiliser les principes actifs extraits des plantes, le produit coûterait ainsi X fois plus cher sur le marché. Il faudrait aussi prendre en compte le fait que certaines molécules en cosmétiques ne sont pas totalement biodégradables et peuvent donc être retrouvées dans l'écosystème. La glycérine (<http://www.universalis.fr/>), par exemple, qui est le produit de pénétration des molécules dans la peau et permet son hydratation, est un produit qui s'achète à la « tonne » chaque jour car la glycérine « naturelle », bien que présente dans tous les organismes, ne peut être transformée aussi facilement. Les quatre conditions de base du *Natural Step Framework*, expliquées récemment, ne peuvent donc pas être totalement respectées. De ce fait, être « parfaitement » responsable n'est, de nos jours, pas encore possible pour The Body Shop, ou plus généralement, pour les entreprises cosmétiques.

6. Conclusion

Au niveau de la communication, toute entreprise doit tout d'abord être consciente que la durabilité est un processus et non pas un fait. Il ne peut pas affirmer que ses produits sont 100% vert, 100% respectueux de la nature et 100% écologiques. Il doit nuancer ses propos et baser son discours sur des actions concrètes. The Body Shop l'a bien compris. L'entreprise met en exergue différentes campagnes afin de sensibiliser la population mondiale au problème sociétal et environnemental. En outre, The Body Shop a une notoriété forte aux yeux des consommateurs, de part sa fondatrice Anita Roddick. Sa mission à contre-courant de l'industrie cosmétique et ainsi sa position – pas uniquement fondé uniquement sur des liens marchants mais par des valeurs – lui a valu un succès phénoménal à l'échelle mondiale. The Body Shop reste, de la sorte, un parfait exemple pour l'étude du marketing durable. D'ailleurs, l'article de Livesey & Kearins (2002) analyse les valeurs de durabilité selon le rapport publié de The Body Shop. Ces auteurs montrent que les discours de cette entreprise influencent dans la manière de concevoir et pratiquer le développement durable. Entre autres, grâce à ce discours, l'entreprise promeut plus démocratiquement les questions sensibles.

Le problème qui se pose actuellement est qu'il est souvent très difficile de concilier le côté financier et le côté moral. Il y a ainsi un réel challenge entre les objectifs écologiques que se fixe l'entreprise et sa nécessité de réaliser un chiffre d'affaires. Cependant, il n'est pas compréhensible pour une entreprise de ne pas être parfaite. Ce qu'il l'est par contre, est de faire croire au consommateur que cette dernière est irréprochable. Dans le cas de The Body Shop, certains éléments peuvent lui être reprochés. Dans la liste des sept péchés capitaux de Terra Choice (Furrer, 2014), on peut premièrement accabler l'entreprise de « sin of vagueness » (péché du manque de précision). En effet, la marque inculque cette notion de « produits naturels », alors que ses produits contiennent des ingrédients chimiques. De plus, il y a un flou au niveau de la communication des chiffres de façon générale. Quelle est la part réelle d'ingrédients naturels ? Quelle est la part réelle d'ingrédients issus du commerce équitable ? On peut alors aussi accabler l'entreprise de « sin of no proof » (péché du manque de preuves). Effectivement, le manque de chiffres précis publiés sur les activités de l'entreprise ne permet pas au consommateur de vérifier les dires de l'entreprise. On peut déduire alors que l'entreprise fait, du moins partiellement, du *greenwashing*.

7. Bibliographie

Cours universitaire

Furrer O., Marketing durable, SP (14)

Articles scientifiques

Livesey & Kearins (2002). *Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell*, Organization & Environment, vol.15, n°3, pp.233-258

Robert K. H. (1991). *Educating A Nation : The Natural Step*, In Context 28 :10

Ouvrages de référence

D'Amato A., Henderson S. & Florence S. (2003). *Corporate Social, Responsibility and Sustainable Business : a guide to leadership, tasks and functions*. Center for Creative Leadership : North Carolina

Fahd R. (2013), *Marketing durable*, Vuibert : Paris

Legardez S. & Simonneaux (2011). *Développement durable et autres questions d'actualité*, Educagri Éditions : Dijon

Lehu J.-M. (2004). *L'Encyclopédie du Marketing*, Éditions d'organisation : Paris

Martin D. & Schouten J. (2012). *Sustainable marketing*, Prentice-Hall : Boston

Moutot J.-M. & Bascoul G. (2009). *Marketing et développement durable: Stratégie de la valeur étendue*, Dunod : Paris

Ottman J. (2011). *The new rules of green marketing : strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*, Greenleaf Publishing Limited : Sheffield

Pastore-Reiss E. (2007). *Le marketing durable*, Editions Eyrolles : Paris

Piroux M. (2006). *Consommer éthique : un choix*, Collection Voix Durables, Éditions Luc Pire : Liège

Reynaud E., Depoers F., Gauthier C., Gond J.-P. & Schneider Maunoury G., (2011). *Le Développement Durable au cœur de l'entreprise*, 2^{ème} Edition, Dunod : Paris

Vargo St. L. & Lusch R. L. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 68, 1-17

Werther W. B. & Chandler D. A. (2006). *Strategic corporate social responsibility*. Sage Publications : New York

Documents web

Business for Social Responsibility and IDEO (2008). "Aligned for Sustainable Design : An A-B-C-D Approach to Making Better Products". Consulté le 20 mars 2014. Repéré à : http://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Design_Report_0508.pdf

Cycle de vie des produits. Consulté le 7 mars 2014. Repéré à : <http://sustainability.utoronto.ca/projects/Procurement/buygreen.html>

Définition de l'éco-conception. Consulté le 2 mai 2014. Repéré à : <http://www.eco-conception.fr/static/leco-conception-cest-quoi.html>

Encyclopaedia Universalis. Consulté le 18 mai 2014. Repéré à : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/glycerine/>

Expanscience Laboratoires. Consulté le 18 mai 2014. Repéré à : <http://www.expanscience.com/fr/recherche-et-developpement/innovation-et-recherche/principes-actifs>

Le Code de Conduit. Consulté le 25 mars 2014. Repéré à : http://www.coop.ch/pb/site/trading-shops/get/documents/system/coop-tradingshops-layout/TheBodyShop/Media/PDF/FirmenwerteundKampagnen/le%20code%20conduite_fr.pdf

Na presseportal (10.06.2008). The Body Shop erhält Preis für Ethik und Umweltschutz. Consulté le 19 avril 2014. Repéré à : <http://www.presseportal.ch/de/pm/100003880/100563614/the-body-shop-schweiz-erhaelt-preis-fuer-ethik-und-umweltschutz>

Smith J. (2014). The World's Most Sustainable Companies of 2014. Consulté le 20 avril 2014. Repéré à : <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/22/the-worlds-most-sustainable-companies-of-2014/>

The Body Shop International PLC (2012). Support Community Fair Trade. Consulté le 30 mars 2014. Repéré à : <http://www.thebodyshop.com/values/CommunityFairTrade.aspx>

The Body Shop International PLC (2014). Earth Lovers. Consulté le 25 mars 2014. Repéré à : <http://www.thebodyshop.fr/earth-lovers/main.aspx>

The Body Shop International PLC, Values Report (2011). The Body Shop: striving to be a force for Good. Consulté le 30 mars 2014. Repéré à : http://www.thebodyshop.com/content/pdf/global-values_report.pdf

The Natural Step. Consulté le 10 mars 2014. Repéré à : <http://www.naturalstep.org/en/usa>

Van Der Lugt C., Utilisation efficace des ressources, programme des Nations Unis pour l'environnement. Consulté le 23 mars 2014. Repéré à : http://www.unep.org/pdf/Resources_efficiency_fr.pdf