



HAL
open science

Registres de justification des managers face à la polémique de l'huile de palme : transition vers un marketing plus responsable ?

Laetitia Condamin, Valérie Inés Demerson de La Ville, Cristina Badulescu

► To cite this version:

Laetitia Condamin, Valérie Inés Demerson de La Ville, Cristina Badulescu. Registres de justification des managers face à la polémique de l'huile de palme : transition vers un marketing plus responsable ?. *Revista Română de Jurnalism și Comunicare*, 2016, 11 (2-3), pp.37-44. hal-01627582

HAL Id: hal-01627582

<https://hal.science/hal-01627582>

Submitted on 26 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Registres de justification des managers face à la polémique de
l'huile de palme :
transition vers un marketing plus responsable ?**

Auteurs :

Laetitia CONDAMIN

Doctorante, Université de Poitiers

Membre CEREGE (Centre de Recherche en Gestion)

Email : laetitia.condamin@hotmail.com

Valérie-Inés DE LA VILLE

Professeur des universités, Université de Poitiers

Membre CEREGE (Centre de Recherche en Gestion)

Email : delaville@poitiers.iae-france.fr

Cristina BADULESCU

Maître de conférences, Université de Poitiers

Membre CEREGE (Centre de Recherche en Gestion)

Email : cristina.badulescu@univ-poitiers.fr

Auteur correspondant : Laetitia CONDAMIN

Résumé (français)

L'utilisation de l'huile de palme dans l'industrie agroalimentaire a suscité dans les médias une vive polémique. En prenant appui sur le modèle des régimes de justification de Boltanski et Thévenot, cet article se propose de mettre en regard, d'une part, le discours employé par une des marques les plus attaquées, Nutella, dans ce contexte particulier de communication de crise à propos de l'huile de palme et, d'autre part, l'analyse des professionnels du marketing dans le secteur agroalimentaire, confrontés aux justifications produites par la marque Nutella. Cette recherche met en relief les différentes logiques d'argumentation utilisées par la marque Nutella pour se justifier auprès de ses parties prenantes ainsi que le jugement porté par les responsables marketing pour apprécier le travail communicationnel et marketing de cette marque. Cette double analyse révèle comment le cas Nutella, conduit les responsables marketing à engager un travail réflexif à propos de leur propre pratique et de leur responsabilité au cœur de leur fonction.

Mots clés : huile de palme- Nutella- Boltanski et Thévenot- responsabilité marketing- communication de crise

Summary (English)

The excessive use of palm oil, in food industry, lead to a strong controversy. Based on Boltanski and Thévenot justification model, this paper analyses on one side, the discourse of Nutella in this particular context of crisis communication and on the other side, it analyses the reactions of food industry marketing managers, faced with Nutella's justifications. This confrontation highlights the several logics of argumentation used by Nutella to justify itself among its stakeholders and the judgement of this communication work, by marketing professionals. This double analysis allows to understand how this Nutella gate lead marketing managers to adopt a reflexive approach on their own practise and their responsibility as marketers.

Key words : Palm oil - Nutella- Boltanski et Thévenot- marketing responsibility- crisis communication

Introduction

L'utilisation de l'huile de palme dans l'industrie agroalimentaire a suscité dans les médias une vive polémique soutenue par les ONG qui dénoncent les effets négatifs de cette consommation sur l'environnement comme sur la santé. Cette situation de crise a fortement impacté l'image du Nutella, produit utilisant des quantités importantes d'huile de palme. La célèbre marque de pâte à tartiner a, malgré elle, suscité un débat public lors de la soumission d'un amendement portant son nom, initialement adopté en 2012 par la Commission des Affaires Sociales du Sénat. Au cœur de cette affaire, la marque Nutella s'est lancée dans une vaste campagne de justification sur son usage de l'huile de palme.

En prenant appui sur le modèle des régimes de justification de Boltanski et Thévenot (1991), la recherche a pour objectif de mettre en regard, d'une part, le discours employé par la marque Nutella dans ce contexte particulier de communication de crise à propos de l'huile de palme et, d'autre part, l'analyse des professionnels du marketing dans le secteur agroalimentaire, confrontés aux justifications produites par la marque Nutella. D'un point de vue méthodologique, l'analyse se structure en deux temps :

- tout d'abord, identifier les registres de justification mobilisés par la marque Nutella en réaction à la polémique dans ses campagnes de communication entre 2012 et 2016 ;
- deuxièmement, analyser les discours de quinze dirigeants marketing du secteur agroalimentaire, à propos de la situation de crise vécue par Nutella.

Le cas Nutella, conduit les responsables marketing à engager un travail réflexif à propos de leur propre pratique et de leur responsabilité au cœur de leur fonction.

I – Du sourcing à la nutrition, le glissement de la polémique à propos de l'huile de palme

Au début des années 2000, face à la demande croissante des industries agroalimentaires en quête d'ingrédients moins coûteux que le beurre ou d'autres huiles (tournesol, olive, etc.), plusieurs pays ont initié une culture intensive du palmier à huile. De vastes étendues de forêt primaire ont été détruites en Malaisie, en Indonésie ou en Ouganda, menaçant l'habitat naturel des orangs outans en particulier sur les îles de Sumatra et Bornéo. Greenpeace, WWF et

différentes ONG ont dénoncé avec vigueur les conditions de production de l'huile de palme en démontrant combien cette culture menaçait directement la biodiversité et la survie de certaines espèces. Au-delà de la déforestation qu'elle provoque, la culture du palmier dans des pays comme l'Indonésie et la Malaisie - producteurs de 86 % de l'huile de palme mondiale - a été jugée irresponsable par ses méthodes faisant largement appel aux pesticides et engrais chimiques...

La polémique enflant dans les médias, la pression s'est intensifiée sur les industriels de l'agroalimentaire, sommés de clarifier les conditions de culture de l'huile de palme qu'ils achetaient. Pour répondre à cette situation de crise, ces derniers ont mis en place en 2005 une initiative collective « *Responsive Sourcing of Palm Oil* » (RSPO). L'objectif annoncé de cette mesure d'auto-régulation prise par les industriels était de parvenir à certifier une huile de palme « ségréguée », c'est-à-dire qui soit traçable depuis l'origine de sa parcelle de culture. Néanmoins, cette initiative a été vivement critiquée par la presse spécialisée qui en a souligné deux manquements majeurs. Premièrement, son manque de fiabilité puisqu'elle délivrait parfois des certificats de complaisance, qualifiant de « *green palm* » des lots d'huile de palme ayant fait l'objet de mélanges et dont il n'était plus possible de retracer de façon précise l'origine géographique et encore moins les conditions de culture... Deuxièmement, le fait que la charte RSPO ne se préoccupait pas de protéger les forêts primaires qui ne représentent plus que 10 % des surfaces de forêt sur la planète. C'est pourquoi en 2011, l'ONG Les Amis de la Terre¹ a publié un rapport montrant que l'initiative RSPO constituait davantage un obstacle qu'un progrès pour enrayer des pratiques de déforestation violant le droit des populations autochtones et pour rendre durable la culture du palmier à huile.

Dans ce contexte de controverse sur les effets délétères sur l'environnement de la culture du palmier à huile, s'est greffée à la fin des années 2000, une nouvelle polémique davantage centrée sur les effets prétendument nocifs de l'huile de palme sur la santé. Des médecins et des nutritionnistes ont alerté l'opinion publique sur les risques cardio-vasculaires liés à une consommation excessive d'huile de palme, présente dans de nombreuses spécialités développées par l'industrie agroalimentaire (pâtes, biscuits, gâteaux, plats cuisinés, etc.). Dès l'année 2009, l'huile de palme est devenue un enjeu de santé publique particulièrement sensible en France, pays connu pour l'acuité de ses contestations relatives aux méthodes de production déployées par l'industrie agroalimentaire.

¹ Angerand, S. (2011). *Arnaque à l'huile de palme durable*, Rapport Les Amis de la Terre, Mai, 13 p.

Ne pouvant rester indifférente à cet enjeu de santé publique mis en lumière par les médias et les professionnels de santé, la Commission des Affaires Sociales du Sénat a proposé le 7 Novembre 2012 d'inclure dans le projet de loi 2013 sur le financement de la Sécurité Sociale, l'amendement n° 520 qui prévoyait d'augmenter de 300 % la taxation sur l'huile de palme, de palmiste et de coprah destinés à l'alimentation humaine. Cette mesure visait à aligner la taxation de l'huile de palme, dont la France importe 150 000 tonnes par an et qui fait partie des huiles végétales les moins taxées en France, sur celle de l'huile d'olive.

Cette annonce a fait vivement réagir les gouvernements des pays déjà incriminés par la première campagne portant sur les effets dévastateurs au plan environnemental de la culture intensive de l'huile de palme. L'Indonésie a critiqué une mesure « arrogante » susceptible de nuire aux relations commerciales avec la France et la Malaisie a regretté la mise en danger des revenus de 240 000 petits producteurs. Face à cette menace de taxation renforcée de l'huile de palme en France – et ses possibles conséquences au plan européen - dans un contexte de surproduction mondiale où en à peine 18 mois, le cours mondial de l'huile de palme a été divisé par deux, les réactions de la Malaisie et de l'Indonésie se sont traduites par un fort lobbying. Ces deux pays, qui représentent près de 90% de la production mondiale, ont rappelé leur engagement pour limiter la déforestation et produire davantage d'huile certifiée RSPO et ont menacé la France de représailles économiques pouvant se traduire par l'annulation de commandes d'Airbus et d'autres produits à forte valeur ajoutée exportés par la France.

Ce déplacement progressif sur une dizaine d'années de l'enjeu environnemental portant sur les conditions de culture du palmier à huile vers un enjeu de santé publique alertant sur les dangers liés à la consommation d'huile de palme, a fortement accru les inquiétudes du consommateur français. Selon un avis récent de l'EFSA², l'huile de palme, et plus particulièrement un de ses composants, « la palmite », acide gras saturé qui subit une transformation industrielle, augmente le risque de survenue d'accidents cardio-vasculaires et de cancers. Dans ce contexte, certaines enseignes de la grande distribution se sont montrées particulièrement opportunistes : elles n'ont pas hésité à créer une allégation nutritionnelle « *sans huile palme* » pour leurs

² EFSA CONTAM Panel (EFSA Panel on Contaminants in the Food Chain) (2016). Scientific opinion on the risks for human health related to the presence of 3- and 2-monochloropropanediol (MCPD), and their fatty acid esters, and glycidyl fatty acid esters in food. *EFSA Journal*, 14(5): 4426, 159 pp. Doi: [10.2903/j.efsa.2016.4426](https://doi.org/10.2903/j.efsa.2016.4426)

marques propres tandis qu'elles continuent à distribuer des marques nationales qui en contiennent...

Les débats publics sur les effets négatifs de la consommation d'huile de palme sur l'environnement comme sur la santé se sont poursuivis et ont récemment conduit à des prises de positions de la part de différents acteurs. D'une part, l'initiative d'auto-régulation RSPO³ menée par les industriels a annoncé le 9 juin 2016 l'abandon des « *green certificates* » et a dévoilé différents projets visant à améliorer la traçabilité des huiles de palmes qu'elle certifie comme étant durables. D'autre part, après les protestations des deux principaux producteurs mondiaux d'huile de palme, l'Indonésie et la Malaisie, les députés français ont renoncé le mercredi 22 Juin 2016 à la surtaxation de l'huile de palme lors de la nouvelle lecture du projet de loi sur la Biodiversité... A la place, les députés ont voté un amendement se fixant comme objectif de revoir d'ici six mois « le dispositif actuel de taxation des huiles alimentaires, afin notamment de le simplifier et de favoriser les productions dont la durabilité fait l'objet de critères objectifs ».

C'était la troisième fois depuis 2012 que les parlementaires avaient à se prononcer sur cette taxation, surnommée parfois la « Taxe Nutella », en référence à l'utilisation de l'huile de palme dans la célèbre pâte à tartiner de Ferrero...

II – La marque Nutella au cœur de la tourmente : une communication de crise centrée sur la transparence

Face à cette polémique, Nutella riposte par une campagne de communication centrée sur la notion de transparence à travers différents canaux de communication. Tout d'abord, une campagne publicitaire de presse couvre les grands titres de la presse nationale : « Le Monde », « Le Figaro » et « Le Parisien ». Ensuite, une campagne web transforme le site internet ad hoc créé 2012 en une interface web permanente sur le site officiel de la marque. L'emploi de tels moyens de communication révèle que pour la marque Ferrero l'enjeu est de taille. La France représente un quart de la consommation mondiale de Nutella, c'est-à-dire 84 000 tonnes par an.

³ En 2016, le collectif RPSO compte 2852 membres, soit 15 % de plus qu'en 2015.

La campagne presse sur double page, construite essentiellement sur le registre de la justification, démonte un à un les arguments critiques. Le slogan brandi par une jeune femme dont on ne distingue pas le visage, préfigure, par une phrase inchoative, le texte argumentatif « L'huile de palme, parlons-en » situé en seconde page. De l'analyse d'ensemble de cette campagne publicitaire, la marque se pose en victime : « ... *Nutella se retrouve, de manière injuste au cœur d'un débat sur l'huile de palme* ». Compte tenu du capital sympathie dont bénéficie Nutella, cette stratégie de communication est jugée plutôt pertinente par certains communicants. Ainsi, Jean-Noël Kapferer explique que Nutella est une des rares marques à avoir une destinée émotionnelle. Elle incarne la transmission parents-enfants, la nostalgie, la bienveillance, la gourmandise, la naturalité. Avec de telles valeurs inscrites dans son patrimoine de marque, il est plutôt habile de toucher la corde sensible du consommateur en se posant en victime. La marque emploie une stratégie de communication référentielle (Floch, 2002) basée sur les valeurs d'usage (la composition, les apports nutritionnels, etc.) de son produit phare. Elle construit ainsi le discours de marque sur quatre thèmes narratifs : les apports nutritionnels, la justification de l'emploi de l'huile de palme, l'engagement responsable, les enjeux pour la santé.

Les apports nutritionnels du Nutella sont justifiés par la composition du produit : « *Nutella est composé essentiellement de noisettes, de cacao, de lait en poudre, de sucre et de l'huile de palme* ». En mettant au même niveau l'ensemble de ses ingrédients, la marque tente d'atténuer le fait que le sucre et l'huile végétale composent plus de 60 % du produit fini.

La marque argumente l'emploi de l'huile de palme qui lui permet de ne pas avoir recours aux acides gras (les huiles hydrogénées) jugés encore plus nocifs pour la santé que les matières grasses saturées. L'huile de palme utilisée à l'état solide à température ambiante donne, certes, une certaine onctuosité au produit, mais est moins dangereuse que les huiles hydrogénées. Toutefois, ce communiqué oublie de préciser que sur le marché des produits oléagineux, l'huile de palme est bien moins onéreuse que certaines huiles comme le colza ou le tournesol, ce qui constitue tacitement pour la marque Ferrero une motivation forte pour ne pas changer sa recette. Par une stratégie de communication engageante (Bernard, 2007), Nutella défend dans son argumentaire les causes écoresponsables. « *Ferrero a déjà annoncé son objectif d'atteindre 100 % d'huile de palme durable « ségréguée » d'ici 2015 et est membre depuis 2005 de la RSPO, la table ronde œuvrant à la mise en place d'une filière d'approvisionnement durable, respectueuse des hommes et de l'environnement.* ». L'adhésion à la RSPO, label critiqué par des ONG spécialisées ne suffit pas à garantir le respect des objectifs fixés.

Enfin, l'argumentaire se termine par une phrase assertive qui a pour objectif de persuader le consommateur des apports nutritionnels du produit sans nuire à la santé. «... *dans le cadre d'une alimentation équilibrée, l'huile de palme n'est pas dangereuse pour la santé. Elle présente en termes de matière grasse, un profil nutritionnel proche de celui du beurre »*. Consommé occasionnellement, le produit n'est certes pas dangereux pour la santé. Mais en prenant en compte les recommandations de l'ANSSA (Agence nationale de sécurité sanitaire et de l'alimentation) qui déconseille de faire de l'huile de palme son principal apport en acides gras, on comprend que la comparaison avec les apports nutritionnels du beurre est inappropriée.

La campagne de communication numérique, par la mise en place du site internet « Nutella, parlons-en », vient compléter la campagne presse par l'emploi de deux stratégies de communication. Une première, de nature mimétique de type persuasif (Drouillat, Pignier, 2008) valorise le savoir-faire de la marque et l'emploi des ingrédients durables. Une seconde stratégie de type exploratoire, par l'interactivité gestuelle et les potentialités actionnelles offertes par le media web a pour objectif de créer un rapport proximal et un lien affectif avec l'internaute. Ces deux stratégies employées par la marque Nutella s'inscrivent dans la logique du brand content (Bordeau, 2012) qui vise à créer un discours de marque pour défendre son univers de valeurs en réponse à la polémique sur la recette de son produit vedette. Dès la page d'accueil du site, l'engagement durable apparaît comme principal argument dans la construction de l'image de marque : « *Notre savoir-faire s'exprime à travers la sélection rigoureuse des meilleurs ingrédients selon une politique d'approvisionnement durable. »*

Le site internet entremêle trois trames narratives : les ingrédients, l'expertise de la marque et une foire aux questions. Pour la présentation des ingrédients du Nutella, la marque joue la carte de la transparence et insiste sur les apports nutritionnels du produit et la provenance géographique des ingrédients. La politique d'approvisionnement responsable inscrit cette campagne de communication de crise dans le registre de la justification. Quant à la présentation de l'expérience de la marque, cette dernière se construit sur le registre figuratif du storytelling, stratégie narrative qui opère une double valorisation. Une première qui est pratique (Floch, 2002) et se retrouve dans des constructions discursives centrées sur la sélection des ingrédients, le choix des fournisseurs ou encore le contrôle qualité. L'autre, qui est plutôt utopique, dessine un positionnement de type psychologique pour créer un lien affectif entre le consommateur et la marque. Nutella est présentée comme une recette originale vieille de 50 ans et la relation produit consommateur apparaît comme « *une passion de plus de 50 ans ... parce que nous aimons Nutella autant que nos consommateurs »*. La foire aux questions revient de manière

presque redondante sur la composition du Nutella en répondant, point par point, à la polémique que la recette du produit a pu susciter.

Si cette campagne de communication située sur le registre persuasif de la justification a su renforcer les liens affectifs entre le consommateur et l'univers de marque, nous verrons que les questions éthiques liées aux pratiques de la marque Ferrero suscitent des appréciations paradoxales parmi les responsables marketing du secteur agroalimentaire.

III – L'appréciation paradoxale du discours de la marque par des responsables marketing de l'industrie agroalimentaire

Cette controverse à propos du Nutella a fait l'objet d'un questionnement approfondi, entre mai 2013 et mai 2015, auprès de quinze dirigeants ou managers marketing, actuellement en poste dans des entreprises agroalimentaires. Les managers ont été sélectionnés selon plusieurs critères : la nature du produit dont ils s'occupaient - sucré ou salé, à consommation occasionnelle ou régulière -, la taille de l'entreprise, leur genre et âge et enfin, leur position hiérarchique : de chef de groupe à directeur général.

Dans le cadre d'entretiens qualitatifs centrés sur le marketing éthique ou responsable, et afin de dépasser les représentations convenues sur ce sujet délicat, nous avons eu recours à diverses techniques de recueil favorisant l'émergence de la pluralité de l'informateur, au sens de Lahire (2005). Confrontés à la polémique sur l'huile de palme et aux logiques d'argumentation utilisées par la marque Nutella pour se justifier auprès de ses parties prenantes, ces professionnels du marketing agroalimentaire ont pu expliciter leur analyse de la stratégie de communication du groupe Ferrero.

Les représentations issues du langage des managers peuvent être considérées comme des supports de justification de l'action (Mounoud, 2004). C'est pourquoi nous avons analysé le contenu des discours produits par les managers en mobilisant le modèle des cités, développé en 1991 par le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thévenot. Ce modèle permet en effet d'étudier la variété des logiques de justifications produites par les acteurs pour légitimer le discours de Ferrero mais également leur propre pratique marketing.

Selon Boltanski et Thévenot, nos sociétés modernes ne sont pas régies selon un seul ordre social mais par l'entrelacement de plusieurs ordres – six dans une première version de leur modèle, puis sept par la suite -, auxquels les acteurs peuvent se référer pour évaluer une situation donnée et aboutir à un accord. Ces ordres, que les auteurs nomment « cités », reposent sur sept logiques de justification, chacune étant fondée sur une conception du « bien commun » et permettent de positionner les acteurs, au sein de chaque cité, de petits à grands, relativement au principe régissant la cité. Le tableau suivant (Dontenwill, 2008) rend compte des différentes cités, auxquelles peuvent s'ajouter si nécessaire, des compromis entre plusieurs cités :

Intitulé de la cité	Principe supérieur commun	Reconnu comme grand
Civique	La représentativité : le fait de parler au nom de la collectivité	L' élu
Domestique	La tradition : la famille, la hiérarchie	Le père
Industrielle	L'efficacité : la capacité à mettre en œuvre efficacement les moyens qu'il faut pour obtenir ce que l'on veut	Le professionnel
Opinion	La renommée	La vedette
Inspiration	La créativité	L'artiste
Marchande	L'intérêt : le fait d'être vendable	L'homme d'affaires
Par projet	L'activité : souplesse et connexion	Le médiateur

Nous avons mobilisé le modèle des cités, enrichi des compromis, pour distinguer les registres d'argumentation développés par les managers marketing face à la campagne de communication de crise conduite par Ferrero.

Les arguments avancés par les managers pour justifier la réaction de Ferrero, s'articulent principalement autour de la cité industrielle : la justification majeure évoquée souligne qu'il est techniquement compliqué de modifier la recette de la pâte à tartiner sans perdre en qualité organoleptique. Le compromis industriel-marchand est également mobilisé quand le risque de perdre des consommateurs en cas de changement de recette est évoqué. Le compromis civique-

marchand s'ajoute au registre des justifications, lorsqu'il s'agit de complimenter Ferrero pour son engagement d'achat d'huile de palme durable.

Curieusement, le registre marchand seul apparaît peu en premier lieu : l'argumentation commerciale pure semble ne pas pouvoir trouver sa place dans les discours des managers, compte tenu de l'ampleur de la double polémique environnementale et sanitaire. Reconnaisant que la controverse vécue par Nutella pourrait tout aussi bien atteindre leur entreprise, ils optent, dans un premier temps, pour une posture admirative de la réaction de Nutella face à la situation de crise : d'un point de vue marketing et/ou communicationnel ils apprécient, en professionnels, la qualité du travail de Ferrero :

« De mon regard de marketeuse, je trouve que c'était extraordinairement bien fait »

« Je pense qu'ils ont plutôt bien réagi : ils ont fait des communiqués de presse en expliquant pourquoi utiliser l'huile de palme, comment, que c'était de l'huile de palme durable, de l'huile de palme verte »

Cependant, dans un second temps, des doutes apparaissent, qui laissent entrevoir une variation dans les postures des managers, variation révélatrice des tensions qu'eux-mêmes traversent dans leur pratique et du niveau de responsabilité qu'ils attribuent à la fonction marketing.

« Je pense qu'ils ont au niveau marketing, super bien repositionné leurs produits, leurs marques, en mettant, en mettant en avant les aspects nutritionnels. Moi, à titre personnel, je ne crois pas du tout dans l'aspect nutritionnel de leurs produits. »

« Je pense que ce qu'ils font de bien c'est d'assumer... Le fait qu'ils mettent de l'huile de palme, de le dire, de dire « on le cache pas », après ils te racontent une petite histoire, un peu fumeuse, euh, voilà, je ne me souviens plus exactement du wording mais j'me souviens que je m'étais dit, moi je trouve ça un peu fumeux. »

Un premier type de posture consiste à minimiser l'impact sur la santé d'un produit comme Nutella : *« Je ne pense pas que ce soit sa tartine de Nutella qui influence dramatiquement son apport nutritionnel de la journée »* ou bien en déplorant un acharnement démesuré sur ce produit *« vieux comme le monde »*. S'exprime alors le registre du compromis domestique-marchand qui n'est pas sans faire écho au concept de « myopie morale » (Drumwright et Murphy, 2004) empêchant l'acteur de percevoir nettement le problème éthique ou moral qui se pose et qui s'appuie, entre autres, sur la croyance en l'intelligence du consommateur. La

responsabilité semble ainsi incomber davantage au consommateur, en charge de gérer son régime alimentaire, qu'au responsable marketing.

Certains expriment leur malaise en constatant que l'entreprise incriminée se trouve vraisemblablement dans une impasse marketing (cité marchande) : « *Nutella devrait trouver un moyen de proposer les mêmes bénéfices consommateur, c'est à dire donner de la gourmandise, du plaisir, mais sans avoir le produit nocif à l'intérieur.* » Qui est responsable dans ce cas ? Le département R&D, qui doit trouver un ingrédient capable de remplacer l'huile de palme ? Le consommateur qui refuse que l'on modifie la recette tant appréciée ?

Si le changement d'ingrédient est impossible, la première des solutions que les managers entrevoient consiste à communiquer de façon transparente : la responsabilité du manager marketing reviendrait-elle donc uniquement à dire la composition des produits ?

Pas pour tous, puisque la responsabilité du marketer, mentionnée par quelques interviewés, s'étendrait jusqu'à garantir un sourcing d'huile de palme, durable et justifiable (compromis civique-industriel-marchand) : « *s'ils changent l'huile de palme, par rapport à une autre matière grasse, ils vont perdre une partie de la texture, qui fait la spécificité du produit, et peut-être de la qualité organoleptique, donc, bon... ils vont plutôt faire en sorte que l'huile de palme soit extraite de façon à préserver la nature... c'est bien ! ... c'est plutôt une bonne chose.* ». La responsabilité se situe alors au niveau du service achats, s'il existe, ou du département marketing.

Enfin, une partie des managers va déplacer le débat en accusant Ferrero de mauvaise foi, attitude qui, selon nous, fait partiellement référence au concept de « mutisme moral » proposé par Bird et Waters (1989), que nous interprétons dans la situation présente, comme le fait d'éviter de parler devant le chercheur de questions morales en invoquant un autre reproche :

« *L'hypocrisie qu'ils ont depuis vingt ans en essayant de nous faire croire que c'est un petit déjeuner équilibré et que c'est pas gras....* »

« *Cela ne retire pas le regret qui est de les voir continuer à investir des millions en TV pour essayer de faire croire aux gens que c'est un produit qui est nutritionnellement bon. Moi, ça me gêne, oui, c'est ça qui me gêne. Parce que pour moi, on est à la limite de la malhonnêteté et de la manipulation du consommateur.* »

Le registre domestique est ainsi mobilisé pour dénoncer ce qui s'apparente à de la tromperie du consommateur. La responsabilité du manager marketing se limiterait-elle alors à un enjeu purement communicationnel : cadrer la perception du consommateur, c'est à dire ce que ce dernier comprend de la marque, du produit, de la controverse, de l'information diffusée...?

Conclusion

Cette double analyse de la controverse sur l'huile de palme met en lumière que Nutella semble avoir réussi sa communication de crise axée sur un effort de transparence sur la provenance durable de l'huile de palme. Face à la polémique environnementale, les managers de l'agroalimentaire ont exprimé dans un mouvement corporatiste leur admiration de cette campagne, parfaitement orchestrée dans un contexte particulièrement difficile et ont plébiscité le sourcing durable mis en avant par Nutella. Le registre persuasif de la justification fondée sur la transparence quant aux ingrédients et aux procédés industriels semble avoir contribué à renforcer le lien affectif unissant la marque à ses consommateurs. Cependant, la réponse à la polémique sanitaire semble moins convaincante. En effet, certains managers marketing interrogés ont fait part de leur malaise face à l'insistance de la marque à valoriser des ingrédients dont la performance nutritionnelle laisse à désirer. Si certains trouvent là une façon d'échapper à leurs propres questionnements éthiques, quelques autres amorcent une réflexion quant à la responsabilité qui incombe à la fonction marketing. La réponse apportée par Nutella à cette polémique sur l'huile de palme conduit les responsables marketing à engager un travail réflexif à propos de leur propre pratique et à interroger l'étendue de la responsabilité rattachée à leur fonction: s'agit-il d'être responsable de la composition des produits et donc de la qualité du sourcing ou bien seulement de la communication qui suppose d'orienter et d'influencer la perception qu'en a le consommateur ? Cet enjeu clé nous paraît devoir être approfondi de façon à identifier quelles seraient en pratique les conditions d'une transition vers un marketing plus responsable dans le champ social du marketing agroalimentaire.

Bibliographie

Le Parisien (2016). Huile de palme : l'Assemblée abandonne la surtaxation, 23 Juin.

Processalimentaire.com (2016). De nouveaux outils de transparence et traçabilité pour l'huile de palme, 19 juin.

Bernard, F. (2007). « Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale ». *Communication et Organisation*, n°31, 26-41.

Bird F.B., & Waters, J.A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32 (1), 73-88

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

Bordeau, J. (2012). *Storytelling et contenu de marque, la puissance du langage à l'ère numérique*. Paris, Ellipses.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris, La Découverte.

Cochoy, F. (2008). Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée. *La Découverte, Revue Française de Socio-Économie*, 2008/1, 107-129.

Delacharlerie, S., Poncelet, C., Chené, C. & Sindic, M. (2012). Polémique autour de l'huile de palme : Instantanés d'un secteur en crise, *Industries Alimentaires et Agricoles*. Mai/Juin 2012, 42-47.

Dontenwill, E. (2008), *Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise : le cas Botanic*. Doctorat, Sciences de gestion, Jean Moulin, Lyon 3, Lyon (dir. E. Reynaud).

Drouillat, B., Pignier, N. (2008). *Le webdesign : Sociale expérience des interfaces we*. Paris, Lavoisier.

Drumwright, M . & Murphy, P. (2004), How advertising practitioners view ethics: Moral muteness, moral myopia, and moral imagination. *Journal of Advertising*, 33 (2004), 7-24.

Floch, J.-M. (2002). *Sémiotique, marketing et communication*. Paris, PUF.

Gilormini, P. (2007). *Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise*. Congrès de l'AGRH, Outils, modes et modèles, Fribourg, Suisse.

Kote, G. van. (2012). L'huile de palme : une méfiance très française, Le Monde.fr, http://www.lemonde.fr/planete/article/2012/11/19/1-huile-de-palme-une-mefiance-tres-francaise_1792612_3244.html, 20/11/2012.

Lahire, B. (2005). Portraits sociologiques. Paris, Armand Colin.

Mounoud, E. (2004). La stratégie et son double. Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise. Ouvrage collectif coordonné par Eléonore Mounoud, L'Harmattan