



HAL
open science

Les alliances socialement responsables : enjeux stratégiques et conditions de succès pour les entreprises

Matthieu Llorca, Mehdi Seltene

► To cite this version:

Matthieu Llorca, Mehdi Seltene. Les alliances socialement responsables : enjeux stratégiques et conditions de succès pour les entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2008, 231-232 (3-4), pp.155-160. hal-04704618

HAL Id: hal-04704618

<https://hal.science/hal-04704618v1>

Submitted on 6 Oct 2024

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.



L'alliance de marques: facteurs de succès et effets sur les marques Partenaires

par *Rim Boudali Méthamem*
Docteur en Sciences de Gestion,
Assistante, École Supérieure des Sciences
Économiques et Commerciales de Tunis,
Membre du Laboratoire Entreprises
et Recherche Marketing (ERMA) (Tunisie)

et *Mustapha Zghal*
Professeur de Marketing,
Directeur du Laboratoire Entreprises et Recherche
Marketing (ERMA), Faculté des Sciences
Économiques et de Gestion de Tunis (Tunisie)

Notre recherche s'insère dans le cadre des stratégies d'alliance de marques. L'objectif de cet article est d'analyser les facteurs-clés de succès d'une alliance de marques ainsi que les effets de diffusion de cette alliance sur les marques partenaires. À partir d'une étude qualitative et d'une étude quantitative portant sur cinq types différents d'alliances de marques réelles, nous avons étudié les changements des attitudes des consommateurs envers les marques partenaires et les modifications des images de ces marques. Il apparaît que la réussite de l'alliance repose sur une stratégie de marketing-mix efficace, offrant un produit pertinent sur le marché, issu de l'association de deux marques cohérentes en termes d'attributs physiques et d'image. Par ailleurs, l'impact de l'alliance sur les attitudes a été analysé en termes de changement de la structure des marques, de leur évaluation et de l'intention de leur achat. Quant à l'effet de l'alliance sur les images perçues des marques partenaires, l'analyse repose sur des changements au niveau du réseau d'associations en termes de force, de type et de favorabilité de ces associations. Mots-clés : cohérence, pertinence, mix-marketing, attitudes, image de marques.

L'on peut retrouver l'intégralité de cet article sur notre nouveau site www.larsg-revue.com et sa version imprimée avec les résumés anglais et espagnols dans le numéro 223 de notre revue.

The complete article is available on our new site www.larsg-revue.com and its printed version, with summaries in English and Spanish, is in the issue 223 of our journal.

Puede encontrar la versión completa de este artículo en nuestro nuevo sitio web www.larsg-revue.com y su versión impresa con los resúmenes en inglés y español en el número 223 de nuestra revista.

LA RÉACTION

Les alliances sociale-ment responsables: enjeux stratégiques et conditions de succès pour les entreprises



par *Matthieu Llorca*
Maître de Conférences en Sciences Économiques
Université de Bourgogne, LEG - Laboratoire
d'Économie et de Gestion- (Dijon-FARGO
[Finance, Architecture et Gouvernance des
Organisations])

et *Mehdi Seltene*
Maîtres de Conférences
en Sciences de Gestion
Université de Bourgogne, LEG - Laboratoire
d'Économie et de Gestion- (Dijon-CERMAB
[Centre de Recherche en Marketing
de Bourgogne])



L'attention de plus en plus soutenue à la valorisation des marques s'est manifestée par le développement d'opérations de fusions, d'acquisitions et d'offres publiques d'achat (OPA), que l'on regroupe sous le terme plus global d'« alliances ». En cela, l'article de R. Boudali Méthamem et M. Zghal (2007) permet une meilleure compréhension des effets d'une stratégie d'alliance de marques sur les partenaires, en particulier sur les attitudes développées par les consommateurs vis-à-vis de ces marques et sur leur image perçue. Il insiste sur les préalables conditionnant la réussite de l'alliance. Toutefois force est de constater que même si la stratégie d'alliance est

un lieu commun du monde de l'économie, des affaires et de la stratégie d'entreprise en général, elle devient également depuis peu le théâtre de l'action associative et citoyenne à travers un objectif : celui d'encourager les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales, économiques et financières, pour agir en faveur de la société et du développement durable. Par conséquent, l'objet de cet article est d'apporter un éclairage nouveau et complémentaire sur les alliances socialement responsables. L'idée derrière cette responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), est la reconnaissance que les firmes ont des obligations éthiques et qu'elles doivent réagir de façon pragmatique aux pressions sociales. La série de réponses appropriées a toutefois crû dramatiquement au cours des dernières décennies. En effet, la consommation socialement responsable est un mode de consommation en hausse, de sorte que de nombreuses entreprises réagissent à ces désirs et que la RSE fait partie aujourd'hui de leur conscience. Les entreprises doivent ainsi communiquer leur engagement en faveur du développement durable (entendu comme la réconciliation entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux). Parmi la panoplie d'actions *marketing* dont elles disposent¹, une technique récente, mise en œuvre par les grands groupes, peut consister à s'allier avec des entreprises engagées dans le développement durable, soit par rachat, soit par co-marquage (exemple de *Ben & Jerry* et d'*Unilever*)². Or, un des débats qui se pose à travers les actions socialement responsables (dont font partie intégrante les alliances dites « socialement responsables »), est de savoir si les nombreuses entreprises mettent en place des activités socialement responsables par conviction, ou bien si de telles pratiques sont suivies uniquement parce qu'elles anticipent une récompense financière sur ce créneau du marché.

Pour faire avancer ce débat, il est essentiel de comprendre dans quels cas la RSE peut être une source d'innovation de produits, de biens, d'avantages concurrentiels et de création de valeur à une entreprise. Tel est l'objet de cet article qui analyse comment la RSE est similaire et différente d'autres activités d'entreprises traditionnelles. Il s'agit également de comprendre comment intégrer la RSE dans le processus d'une entreprise pour créer des ressources (actifs) et des capacités conduisant à un avantage concurrentiel et à des performances économiques supérieures. Par conséquent, après avoir présenté dans une première partie le concept d'alliances socialement responsables, en rappelant l'émergence de ce concept, puis en énonçant les conceptions de la RSE retenues dans notre analyse, nous étudierons dans une seconde partie les enjeux stratégiques et les conditions de succès d'une alliance socialement responsable.

1. Nous pouvons citer entre autres le lancement de produits labellisés (par des organisations garantissant le respect de l'environnement et des critères du commerce équitable) ou de labels, l'adoption du co-marquage, le lancement d'une campagne périodique décidée par l'entreprise par la création d'un logo, ainsi que la communication interne et externe.

2. *Ben & Jerry* avec *Unilever*, les cosmétiques *Aveda* et *MAC* avec *Esthée Lauder*, autant d'exemples pour illustrer que les grands groupes sont en marche pour s'allier avec des entreprises engagées dans le développement durable soit par rachat soit par co-marquage.

1. Le contexte d'émergence des alliances responsables

L'émergence d'alliances socialement responsables répond à la dynamique des alliances et à celle de la RSE qui s'est développée au cours des deux dernières décennies.

Il paraît donc utile et nécessaire dans cette partie de revenir tout d'abord sur l'évolution du concept d'alliance puis sur celui de la RSE avant de développer les conceptions de la RSE retenues dans notre analyse des alliances dites « socialement responsables ».

1.1. L'évolution du concept d'alliance

Trois grandes étapes marquent l'évolution du concept d'alliance en tant que stratégie. Dans les années 1980, l'alliance s'inscrivait dans une approche d'absorption, avec pour objectif la maximisation du profit et la réduction des coûts. Cette option stratégique permettait alors aux entreprises mutuellement dépendantes de bénéficier de complémentarités, tout en conservant leur autonomie.

Plus tard, la notion d'absorption a laissé place progressivement aux opérations de rachat : c'était dorénavant une marque que l'on achetait, un symbole, une image, voire un capital. Vers les années 1990, les alliances ont pris la forme de fusions, puis de cessions ou acquisitions, dans le souci de coordonner les compétences des moyens et des ressources utiles tout en pérennisant une certaine concurrence.

L'évolution qui marque le milieu des années 1990 est la pratique de partenariats entre entreprises. Celui-ci consistait alors à procéder à une alliance entre marques pour atteindre un certain niveau de développement (co-marquage), qui se fondait sur une coopération dans la conception du produit au niveau fonctionnel ou symbolique, et sur la co-signature d'un produit par les marques partenaires.

Trois types de stratégie étaient pratiqués : le co-développement de produits (*Nivéa/Philips*), des formes de co-communications (*Renaud/Bénabar*) et le co-branding (*Wingo/Benetton*). Actuellement, le terme d'alliance élargit son champ en prenant en compte les liens et les réseaux.

L'accélération de la réactivité des mouvements sociaux et associatifs mettant en garde sur les risques industriels concernant l'environnement et le développement durable, pèse de plus en plus sur la crédibilité des entreprises.

Cette mobilisation est relayée par les TIC sous forme d'e-participation ou d'e-solidarité, laissant un seul choix aux entreprises : faire évoluer ses rapports avec l'opinion en faisant de la réputation un moteur efficace contre le risque de boycott.

Ainsi, l'élargissement du concept d'alliance vers celui d'alliance socialement responsable suggère une nouvelle représentation de la complexité du jeu social, comme le traduit bien le concept de RSE que nous présentons dans la section suivante.

1.2. Définitions et champs d'actions de la responsabilité sociale des entreprises

Les académiques considèrent que la notion de RSE fut introduite dans les années 1950, puis proliféra dans les années 1970 (A. Carroll, 1999), avant de faire partie prenante du monde actuel depuis les années 1990 (F. De Bakker, P. Groenewegen et F. Den Hond, 2005). Au cours des dernières décennies, à la fois le concept et la pratique ont évolué comme le reflet des challenges créés par une société changeante. La RSE a ainsi évolué d'un concept étroit et souvent marginalisé vers un concept complexe et multifacette ; dans ces conditions, il est délicat de donner une définition unique et appropriée de ce concept¹, et ce d'autant plus que derrière chaque définition se cachent de nombreux débats et écoles de pensée sur ce sujet. Ainsi, le premier débat académique porta sur la responsabilité des organisations (T. Pinkston et A. Carroll, 1996), et opposa tout d'abord A. Berle à E. Dodd. Alors que A. Berle considérait les chefs d'entreprise, responsables uniquement des actionnaires, E. Dodd (1932) affirma qu'ils avaient des responsabilités plus larges et que par conséquent ils étaient responsables du public pris dans son ensemble et pas seulement des actionnaires. L'argument de E. Dodd devint ainsi la base intellectuelle de la RSE. Par la suite, le débat fut ranimé à travers la vision de M. Friedman (1970, 1982) pour qui la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser les profits, les revenus des actionnaires ; toute autre considération de l'entreprise est dès lors immorale et anti-économique. M. Friedman ajoute toutefois que les efforts des firmes pour s'engager dans la RSE sont un moyen d'augmenter leurs profits en construisant une bonne volonté, afin d'obtenir plus de clients. Toutefois, face à cette approche classique, traditionnelle de la RSE, centrée sur le libre marché (à savoir faire du profit à court terme), d'autres approches orientées socialement se sont fondées sur la responsabilité réciproque entre les entreprises et la Société, avec une série de parties prenantes (E. Freeman, 1984, J. Wood, 1991, C. Smith, 1994). Par conséquent, à travers ces débats académiques, différentes conceptions de la RSE ont été mises en évidence par R. Locke (2002) qui distingue une conception minimaliste, philanthropique, compatissante et militante de la RSE. Or, deux de ces conceptions correspondent à la perspective retenue dans cet article, c'est-à-dire celle des alliances dites « socialement responsables » :

- d'une part, la conception minimaliste de la RSE qui décrit une motivation instrumentale des entreprises (en opposition aux motivations éthiques ou morales), à savoir qu'il s'agit de maximiser les profits des propriétaires ;

1. Parmi les différentes propositions de définition de la RSE issues de la littérature, nous pouvons nous référer à celle émise par J. Angelidis et N. Ibrahim (1993) : la RSE représente « l'action sociale de l'entreprise dont l'objectif est de satisfaire les besoins sociaux ». De même, selon G. Enderle et A. Tavis (1998), la RSE peut s'expliquer comme les politiques et les pratiques allant au-delà des obligations légales pour les bénéficiaires de la société au sens large. Enfin, selon C. Clark (2000), la RSE peut se comprendre comme la réponse de l'entreprise à des problèmes sociaux, aussi bien que sa responsabilité pour son propre comportement éthique.

- d'autre part, la conception compatissante (« *encompassing* ») qui prend en compte, dans une optique de motivation instrumentale, les parties prenantes de manière plus générale. Il s'agit, par exemple, d'une entreprise qui fera attention à l'environnement, au bien-être de ses employés, de son entourage... mais dans une optique commerciale, le tout afin d'améliorer son image de marque (par exemple *The Body Shop*).

Ainsi, après avoir présenté ces deux conceptions de la RSE afin de caractériser les alliances socialement responsables, nous allons à présent analyser les enjeux stratégiques d'une telle alliance, en étudiant les gains stratégiques pour les entreprises à court terme et à long terme, ainsi que les conditions de succès.

2. Les enjeux stratégiques d'une alliance socialement responsable

Quels sont les gains stratégiques pour les entreprises à court terme et à long terme ? Quelles sont les conditions de succès d'une alliance responsable ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre à travers les deux sections suivantes.

2.1. Gains stratégiques pour les entreprises

Les firmes ne s'engagent, dans des comportements socialement responsables (et par conséquent dans une alliance socialement responsable), pas seulement pour poursuivre des obligations externes telles que les demandes des parties prenantes ou pour satisfaire les régulations en vigueur, mais également en raison de considérations propres à l'entreprise, comme la concurrence accrue et l'amélioration des performances du marché boursier (P. Bansal et K. Roth, 2000 ; M. Drumwright, 1994 et 1996 ; R. Klassen et C. McLaughlin 1996 ; M. Russo et P. Fouts, 1997 ; S. Waddock et N. Smith, 2000). Ainsi, de nombreuses entreprises ont adopté les causes sociales, car la demande croissante de consommateurs responsables récompense les firmes socialement responsables (R. Levy, 1999). Plus spécifiquement, une alliance socialement responsable peut se révéler bénéfique sur deux aspects en particulier :

- tout d'abord, cela peut aider à restaurer et à construire une confiance dans la compagnie et dans la marque, à améliorer l'image, la perception positive de l'entreprise et de l'alliance (V. Arnand, 2002 ; K. Hein, 2002). En effet, de nombreuses études révèlent que les entreprises socialement responsables sont évaluées positivement par les consommateurs (T. Brown et P. Dacin, 1997 ; S. Sen et C. Bhattacharya, 2001). Or, suite à l'affaire *ENRON* et à des affaires similaires, la construction d'une réputation d'entreprise apparaît comme la motivation principale pour les entreprises d'enclencher des alliances socialement responsables. En effet, la RSE (et donc l'alliance responsable) offre aux entreprises un moyen de gérer et d'influencer les attitudes et les perceptions des parties prenantes, en construisant leur croyance, et d'établir ainsi une

relation bénéfique positive mutuelle conduisant à un avantage financier pour les firmes.

– d'autre part, une alliance socialement responsable est compatible avec la rationalité de l'entrepreneur de maximiser le profit. En effet, de nombreuses études empiriques¹ trouvent que le coût d'un effort de RSE est minimal, comparé aux perspectives de profits à long terme.

Par ailleurs, M. Porter et M. Kramer (2002) affirment que la RSE peut être à la fois source d'innovation, d'avantages concurrentiels et de création de valeur pour l'entreprise. Ils relèvent, en effet, que de nombreux investissements économiques ont une rentabilité sociale, et que de nombreux investissements sociaux ont des rendements économiques. Par conséquent, au lieu d'essayer de garder ces deux types de rendements totalement séparés, les chefs d'entreprise devraient appuyer les projets qui ont à la fois ces deux rendements financiers et sociaux, d'où l'intérêt de mettre en place des alliances socialement responsables.

En outre, selon J. Davidson (1997), les actions socialement responsables telles que les alliances, entraînent des conséquences stratégiques à long terme, à savoir un positionnement de l'entreprise (ou de sa marque) ou de l'alliance responsable sur un marché à long terme, et, par conséquent, l'obtention d'un avantage concurrentiel (M. Collin, 1993). Un tel avantage concurrentiel offert à l'entreprise trouve son origine dans la valeur ajoutée supplémentaire qu'amènent les efforts de la RSE dans le produit de l'entreprise (D. Murphy, 1997), et améliore directement les performances financières de l'entreprise (J. Mullen, 1997). En d'autres termes, les efforts de RSE, mis en œuvre via une alliance, apparaissent alors comme un élément de différenciation du produit à long terme de l'entreprise par rapport à ses concurrents, pouvant aller jusqu'à fidéliser le consommateur (A. Stewart, 1998).

Toutefois, si les actions envisagées par les entreprises et les enseignes ne manquent ni d'originalité ni de réactivité, elles ne sont pas dénuées de risques sur l'image de marque et sur le comportement du consommateur. Dès lors, certains critères et/ou conditions doivent être remplis pour que la stratégie d'alliance socialement responsable de l'entreprise soit efficace.

2.2. Conditions de succès d'une alliance socialement responsable

Dans le monde actuel concurrentiel, les clients sophistiqués et les parties prenantes recherchent le comportement de la firme, à savoir : est-ce que les comportements mis en place sont crédibles et répondent bien à une préoccupation sociale et environnementale de la part de l'entreprise, ou bien s'expliquent-ils uniquement par des considérations financières ? Ce concept de crédibilité, qui est fondamental puisqu'il affecte le comportement du consommateur, comprend ainsi deux axes.

1. Cf. M. Wu (2006) pour un survey de la littérature.

Le premier axe concerne l'action RSE mise en œuvre, de sorte que la crédibilité porte sur les motivations de l'implication de l'entreprise dans ce programme d'alliance. En effet, face aux différents discours responsables des entreprises, le comportement des consommateurs peut présenter une certaine dose de scepticisme. De nombreuses études² montrent que les consommateurs ne peuvent accepter toutes les initiatives sociales ; ils ne récompenseront que celles qu'ils perçoivent comme sincères et seront sceptiques pour les autres. Plus exactement, les associations de consommateurs puniront les entreprises (ou les alliances) qui ne sont pas sincères dans leurs implications sociales, par des actions de boycott. L'*Ethical Consumer*, guide de l'achat éthique (qui édite un *Ethiscore* des entreprises en fonction de leur responsabilité sociétale) a diminué la note de « *The Body Shop* » de 11 à 2.5 sur 20 depuis son acquisition par le groupe l'*Oréal*.

Le second axe porte sur la crédibilité au sens de « réputation de l'entreprise ». En effet, le lien le plus profond de la RSE affectant les performances générales de l'entreprise s'opère à travers l'aspect « réputation ». La réputation reflète le succès relatif de la firme dans la réalisation des anticipations de multiples parties prenantes (E. Freeman, 1984 ; C. Fombrun, 1996). Ainsi, d'après C. Fombrun et M. Shanley (1990), les firmes bien réputées possèdent un avantage concurrentiel au sein de leurs industries, alors que les firmes à mauvaise réputation sont désavantagées. Il en va de même concernant une alliance.

Aussi, cette notion de crédibilité permet de refléter le positionnement concurrentiel de la stratégie d'alliance socialement responsable sur le marché. En d'autres termes, il est nécessaire de comprendre la perception des consommateurs aux actions de la RSE, non pas de façon isolée, mais dans le contexte de différentes actions de la RSE prises par leurs concurrents (C. Bhattacharya et S. Sen, 2004). Or, un élément-clé du contexte concurrentiel est le positionnement relatif de chaque marque tout au long de la dimension de la RSE. En effet, toutes les initiatives de la RSE ne sont pas équivalentes : plus spécifiquement, pendant que certaines marques s'affilient à des causes, d'autres vont au-delà du simple engagement en terme de RSE, pour se positionner comme une marque socialement responsable (une marque RSE) dans une catégorie³. En d'autres termes, les actions RSE doivent être sensées, logiques, crédibles pour être efficaces. Les entreprises doivent exploiter cette synergie entre l'économique et le social plutôt que d'essayer de la minimiser. En agissant de la sorte, à travers une alliance responsable par

2. T. Brown et P. Dacin (1997), E. Creyer et W. Ross (1997), T. O'Sullivan (1997), L. Mohr et al. (1998), D. Rogers (1998), M. Barone et al. (2000), P. Ellen et al. (2000), ou S. Sen et C. Bhattacharya (2001), C. Simmons et C. Becker-Olsen (2004).

3. C'est ainsi que *Nestlé* s'intéresse au problème de l'eau, non seulement parce qu'il s'agit d'une préoccupation sociale majeure, mais aussi parce que le problème peut affecter directement ses activités et ce, sous de nombreux aspects. Tout d'abord, ses fournisseurs de matières premières agricoles sont tributaires de l'eau. Ensuite, ils ont besoin d'eau pour la production. Enfin, l'eau est une nécessité pour les consommateurs dans la préparation des produits. Par ailleurs, dans une mesure plus limitée, *Nestlé* fournit de l'eau en bouteille à des millions de consommateurs.

exemple, les entreprises seront plus efficaces lorsqu'elles traitent des besoins sociaux.

Un tel positionnement contribue au succès de l'entreprise, en créant même des consommateurs qui agissent en tant qu'ambassadeurs de la compagnie et donc de l'alliance. En effet, de nombreuses études¹ relèvent que le positionnement RSE d'une marque offre plusieurs avantages par rapport à un engagement RSE fondé sur la dimension produits traditionnels comme la qualité. En effet, et contrairement aux autres stratégies de positionnement, le positionnement RSE humanise une compagnie ou une marque, encourageant les consommateurs à ne pas seulement aimer, respecter ou admirer la compagnie, mais également à s'identifier à elle (C. Bhattacharya et S. Sen, 2003). Les bénéfices d'une telle identification à la marque sont forts et nombreux : spécifiquement, elles vont au-delà des bénéfices provenant des transactions de la firme (les ventes), avec un positionnement à plus long terme (loyauté).

Conclusion

L'article de R. Boudali Methanem et M. Zghal (2007), évalue la réussite ou l'échec d'alliances de marques en termes de performance et d'image sans se préoccuper de la responsabilité sociale des entreprises partenaires. Or, l'émergence d'alliances socialement responsables répond à la dynamique des alliances et à celle de la RSE, qui se sont développées au cours des deux dernières décennies. Les gains stratégiques occasionnés par ces alliances sont réels et importants, que ce soit en termes d'amélioration de l'image de marque ou des retombées financières. Toutefois, si l'alliance responsable semble pouvoir offrir une large gamme de réponses à la dynamique de la RSE, le succès économique d'une alliance responsable dépend avant tout de la réaction du consommateur, qui est affectée par la crédibilité, la réputation de l'alliance dans ces activités sociales ; autrement dit, le positionnement relatif de l'alliance dite « socialement responsable » par rapport à ses concurrents sur le segment de ce marché. En ce sens, le risque économique d'une alliance socialement responsable est le même que dans une alliance de marque, à savoir celui d'une demande éparpillée, hésitante.

Enfin, il est intéressant de conclure cette étude sur les enjeux stratégiques et les conditions de succès d'une alliance socialement responsable en évoquant les problèmes méthodologiques et de mesure auxquels sont confrontées les études empiriques. En effet, après plus de deux décennies de recherche sur la relation entre RSE et performance financière des firmes, il apparaît, d'après la littérature, que les résultats sont mitigés² en raison des problèmes méthodologiques suivants : d'une part, il est délicat de mesurer la RSE et d'autre part, beaucoup trop de variables

influencent les performances financières des entreprises pour les isoler efficacement de l'impact des activités RSE (G. Gay, R. Barney et W. Muhanna, 2004). En outre, un second problème empirique vient du fait que la plupart des études estimant la nature et les bénéfices tirés d'une action responsable ont été appliquées sur les États-Unis. Dans ces conditions, de telles preuves empiriques ne peuvent être généralisées à d'autres parties du globe. En effet, les firmes impliquées dans la RSE ne doivent pas négliger les conceptions culturelles propres aux consommateurs de différentes nations ; il est donc fondamental pour les entreprises de comprendre le segment culturel et éthique de la nation ou du monde, de l'environnement légal (J. Angelidis et N. Ibrahim, 1993). En d'autres termes, il apparaît clairement que les entreprises qui adoptent des pratiques perçues comme satisfaisantes dans d'autres pays, sans rechercher la propre attitude du consommateur, ne peuvent espérer réussir sur les mêmes bases.

En réponse à l'article de R. Boudali-Methanem et M. Zghal (2007), les voies de recherche peuvent s'orienter vers la mise en place d'une expérimentation permettant de confronter deux types d'alliance : celle d'une marque avec un partenaire dont la responsabilité sociale n'est pas une préoccupation et celle de la même marque avec un partenaire qui dispose d'une image responsable. Ceci permettrait de montrer l'importance des effets de l'alliance responsable en termes de performance et d'image perçue par le consommateur.

Bibliographie

- Angelidis, J.-P. et Ibrahim, N.A., (1993), « Social Demand and Corporate Strategy: A Corporate Social Responsibility Model », *Review of Business*, n° 15, vol. 1 (summer/fall), pp. 7-10.
- Arnand, V., (2002), « Building Blocks of Corporate Reputation, Social Responsibility Initiatives », *Corporate Reputation Review*, n° 5, vol. 1, pp. 71-74.
- Bansal, P., et Roth, K., (2000), « Why Companies so Green: A Model of Ecological Responsiveness », *Academy of Management Journal*, n° 43, vol. 4, pp. 717-736.
- Barone, M.J., Miyazaki, A.D. et Taylor, K.A. (2000), « The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does one Good Turn Deserve Another? », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (Spring), pp. 248-262.
- Bergami, M. et Bagozzi, R.P., (2000), « Self-categorization, Affective Commitment and Group Self-esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organizations », *British Journal of Social Psychology*, n° 39, vol. 4, pp. 555-577.
- Berle, A., (1954), *The 20th century capitalist revolution*, New York: Harcourt Brace.
- Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2003), « Consumer – company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationship with Companies », *Journal of Marketing*, n° 67, vol. 2, pp. 76–88.
- Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2004), « Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives », *California Management Review*, n° 47, vol. 1, pp. 9–24.
- Boudali Methanem, R. et Zghal, M., (2007), « L'alliance de marques : facteurs de succès et effets sur les marques partenaires », *La Revue*

1. K. Keller, (1993); C. Park, B. Jaworski et D. McInnis, (1986); M. Bergami et R. Bagozzi, (2000); G. Punj et J. Moon, (2002); C. Bhattacharya et S. Sen, (2001); D. Lichtenstein et al., (2004).

2. Au mieux, quelques études montrent une relation positive entre RSE et performance financière des firmes ; d'autres une relation négative et d'autres pas de relation (cf. B. Husted et D. Allen (2007), p. 2, pour un *survey* de la littérature).

des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 223 (Marketing), pp. 121-130.

Brown, T.J. et Dacin, P.A. (1997), « The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses », *Journal of Marketing*, vol. 61 (January), pp. 68-84.

Carroll, A.B., (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, n° 38, pp. 268-295.

Clark, C., (2000), « Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis », *Public Relations Review*, vol. 26, pp. 363-380.

Collins, M., (1993), « Global Corporate Philanthropy – Marketing Beyond the Call of the Duty? », *European Journal of Marketing*, n° 27, vol. 2, pp. 46-58.

Creyer E., et Ross, W. T. (1997), « The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics? », *Journal of Consumer Marketing*, n° 14, vol. 6, pp. 421-428.

Davidson, J. (1997), « Cancer Sells », *Work Women*, vol. 22 (May), pp. 19-36.

De Bakker, F.G. A., Groenewegen, P. et den Hond, F. (2005), « A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance », *Business and Society Review*, 44, 283-317.

Dodd, E.M., Jr., (1932), « For whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, n° 45, vol. 7, pp. 1145-1163.

Drumwright, M. (1994), « Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Non-Economic Buying Criterion », *Journal of Marketing*, n° 58, vol. 3, pp. 1-19.

Drumwright, M. (1996), « Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Non-economic Criteria », *Journal of Marketing*, n° 60, vol. 4, pp; 71-87.

Ellen P. S., Mohr L. A., et Web D. J., (2000), « Charitable Programs and the Retailer: Do they Mix? », *Journal of Retail*, n° 76, vol. 3, pp. 393 – 406.

Enderle, G. et Tavis, A.L. (1998), « A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-Term Planning and Performance », *Journal of Business Ethics*, n° 17, vol. 11, pp. 1129-1143.

Fombrun, C.J., (1996), *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Fombrun, C.J., et Shanley, M., (1990), « What is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, n° 33, vol. 2, pp. 233-259.

Freeman, E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, New York: Basic Books.

Friedman, M., (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13/09/1970, p. 33.

Friedman, M., (1982), *Capitalism and freedom*, 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press; 1982.

Gay, G., Barney, R.B. et Muhanna, W.D., (2004), « Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 23-37.

Hein, K., (2002), « As Big Scandals Mount, Experts Say Be Truthful and Honest in Ads. », *Brandweek*, vol. 43.

Husted, B.W. et Allen, D.B., (2007), « Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience », *Long Range Planning*, 2007 (forthcoming).

Keller, K.L., (1993), « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity », *Journal of Marketing*, n° 57, pp. 1-22.

Klassen, R. et Mclaughlin, C., (1996), « The Impact of Environmental Management on Firm Performance », *Management Science*, n° 42, vol. 8, pp. 1199-1215.

Levy, R., (1999), *Give and take*, Cambridge (MA): Harvard Business School Press.

Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. et Braig, B.M., (2004), « The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donation to Corporate Supported Nonprofits », *Journal of Marketing*, (October), pp. 16-32.

Locke, R.M., (2002), « Note on Corporate Citizenship in a Global Economy », MIT-IPC-02-008, August 2002.

Mohr, L.A., Eroglu, D. et Ellen, S.P. (1998), « The Development and Testing of a Measure of Skepticism toward Environment Claims in the Marketers' Communications », *The Journal of Consumers Affairs*, n° 32, vol. 1 (summer), pp. 30-55.

Mullen, J., (1997), « Performance-Based Corporate Philanthropy: how 'Giving Smart' Can further Corporate Goals », *Public Relations Quarterly*, n° 42, vol. 2, pp. 42-48.

Murphy, D., (1997), « Mutual Attractions », *Marketing*, pp. 30-33.

O'Sullivan, T. (1997), « Why Charity Schemes Need a Delicate Touch », *Marketing Week*, n° 20, pp. 22 – 24.

Park, C.W., Jaworski, B.J., et MacInnis, D.J., (1986), « Strategic Brand Concept – Image Management », *Journal of Marketing*, n° 50, vol. 4, pp. 135-145.

Pinkston, T.S., et Carroll, A.B. (1996), « A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have they Changed? », *Journal of Business Ethics*, n° 15, vol. 2, pp. 199-206.

Porter, M.E. et Kramer, M., (2002), « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, n° 80, vol. 12, pp. 56-68.

Punj, G., et Moon, J., (2002), « Positioning Options for Achieving Brand Association: A Psychological Categorization Framework », *Journal of Business Research*, n° 55, vol. 4, pp. 275-283.

Rogers, D.A., (1998), *Corporate hedging with derivatives: an empirical analysis of value-maximizing risk management incentives*, David Eccles School of Business, University of Utah.

Russo, M., et Fouts, P., (1997), « A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, n° 40, vol. 3, pp. 534-559.

Sen, S. et Bhattacharya, C.B., (2001), « Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility », *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (May), pp. 225-243.

Simmons, C., et Becker-Olsen, C., (2004), « When do Social Sponsorship Enhance or Dilute Equity: Fit, Message Source and the Persistence of Effect », Working Paper.

Smith, C., (1994), « The New Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, n° 72, vol. 3, pp. 105-116.

Stewart, A.L., (1998), « Europe Ready for Cause-Related Campaigns », *Marketing News*, n° 32, vol. 14, p. 9.

Waddock, S. et Smith, N., (2000), « Corporate Social Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good », *Sloan Management Review*, n° 41, vol. 2, pp. 75-83.

Wood, J.-D., (1991), « Corporate Social Performance Revised », *Academy of Management Review*, n° 16, vol. 4, pp. 691-718.

Wu, M. L., (2006), « Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis », *Journal of American Academy of Business*, n° 8, vol. 1, pp. 163-171.