



**TRAIN**



## **PROFESSIONALIZATION OF LITERACY AND BASIC EDUCATION – BASIC MODULES FOR TEACHER TRAINING –TRAIN**

### **Module 1: Communication et marketing social**

Helen Murphy  
Waterford Institute of Technology (WIT)

### **Études de cas**

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

**The Body Shop peut-il survivre sans marketing ?**

The Body Shop a enregistré une vive croissance dans les années 70 et 80. Pourtant, sa fondatrice avait publiquement rejeté le marketing. Anita Roddick raillait les spécialistes du marketing, auxquels elle reprochait de faire passer les intérêts des actionnaires avant ceux de la société. Elle avait une opinion tout aussi négative de la communauté financière. Tant que tout allait bien, personne ne semblait s'en préoccuper. Peut-être avait-elle trouvé là un nouveau moyen de faire des affaires et si ses résultats lui donnaient raison, qui pouvait bien avoir besoin de responsables marketing ? Mais comment même une icône comme Anita Roddick pouvait-elle réussir indéfiniment sans consulter les principes fondamentaux du marketing ? À la fin des années 90, The Body Shop connut des temps difficiles et les sceptiques du monde du marketing et de la finance furent prompts à s'abattre sur sa fondatrice et ses folles options en apparence singulières.

Après avoir culminé à 370 livres en 1992, le cours de l'action The Body Shop tombait en dessous de 100 livres en 1999, alors que l'indice FTSE 100 allait plus que doubler durant la même période. Les bénéfices baissaient dans la même proportion, et les performances sur le marché européen stagnaient. Les remarquables résultats enregistrés en Extrême-Orient étaient largement neutralisés par les pertes subies aux États-Unis et la quasi-stagnation de l'activité au Royaume-Uni et en Europe. Et même cette brillante réussite asiatique finirait par être éclipsée par la tempête économique qui allait s'abattre sur la région à la fin des années 90.

Anita Roddick avait été le moteur de The Body Shop. Partie d'un modeste point de vente, elle avait galvanisé la croissance d'une chaîne de quelque 1 500 magasins, dont l'enseigne verte était célèbre dans quarante-six pays. Pourtant, jusqu'aux années 90, elle se vantait du fait que The Body Shop n'avait jamais eu recours au marketing et n'en n'avait pas eu besoin. La réussite de la société devait beaucoup à son militantisme en matière de droits sociaux et de protection de l'environnement. Mais alors qu'Anita Roddick faisait campagne pour toutes sortes de causes, de la défense des femmes battues et des tigres de Sibérie au soutien aux communautés de mineurs frappées de pauvreté au sud des Appalaches, la société rencontrait de sérieux problèmes sur ses marchés stratégiques.

Le problème de The Body Shop s'expliquait en partie par son incapacité à véritablement comprendre la dynamique de son marché. Se positionner sur une bonne cause avait suffi à lancer la société auprès du public des années 70, mais comment faire pour conserver cette position ? Très rapidement, il s'est avéré que d'autres sociétés avaient pris des initiatives similaires ; la société Boots, par exemple, avait repris à son compte l'un des premiers engagements de The Body Shop, à savoir l'abandon des tests sur les animaux. Même l'ambiance des boutiques de l'enseigne, leur décor particulier, leur personnel et la présentation des produits avaient été copiés par la concurrence. Comment la société pouvait-elle conserver une longueur d'avance et son positionnement original sur le marché ? Les causes défendues semblaient s'éloigner chaque jour un peu plus des préoccupations de ses clients. Alors qu'au Royaume-Uni, l'engagement singulier de la société pour la protection des animaux pouvait toucher la plupart des consommateurs, combien pouvaient être émus par son soutien aux mineurs des Appalaches ? Si un magasin Boots ou Superdrug était installé à proximité,

pourquoi le client aurait-il accepté de payer le prix fort dans une boutique The Body Shop ? La société avait sans doute été la première à mettre en place une formule de vente fort intelligente plus de vingt ans auparavant, mais, de même que le concept avait été copié par la concurrence, d'autres sociétés avaient considérablement évolué et pris conscience des problèmes environnementaux et sociaux qui les entouraient.

Une partie des problèmes de la société ont été imputés à l'incapacité d'Anita Roddick à déléguer. On raconte qu'elle passait la moitié de son temps à parcourir le monde pour soutenir ses bonnes œuvres, mais qu'elle n'arrivait pas à déléguer la stratégie commerciale et sa mise en œuvre. Un grand nombre de managers très compétents, embauchés pour mettre en place un système de gestion professionnel, avaient fini par lâcher prise, déroutés par l'absence de marge de manœuvre qui leur était laissée, puis par quitter l'entreprise.

L'expérience américaine de The Body Shop est l'exemple même de la démarche avant-gardiste d'Anita Roddick, qui faisait fi de toute analyse marketing rationnelle. Elle voulait y faire des affaires autrement et n'a pas tenu compte de l'expérience d'enseignes plus anciennes et plus averties telles que Marks & Spencer ou Sock Shop, qui s'étaient embourbées sur ce marché réputé difficile. En 1988, The Body Shop décidait de pénétrer le marché américain sans choisir l'option peu risquée de la société commune ou de la franchise et de créer une société à partir de zéro. Idée excellente si l'on se réfère aux grands principes défendus par Anita Roddick bien décidée à changer les règles du jeu et à se passer des rapaces du monde des affaires américain, mais terriblement risquée. Son concept était fondé sur le modèle du centre-ville britannique, alors que les Américains font pratiquement toutes leurs courses dans les grands centres commerciaux implantés en périphérie. En 1996, l'activité américaine enregistrait une perte de 3,4 millions de livres.

Ses détracteurs considèrent qu'Anita Roddick avait une vision naïve d'elle-même, de sa société et des affaires en général. Elle persistait en effet à penser que profits et grands principes ne font pas bon ménage, alors que nombre de ses concurrents financièrement prospères s'étaient engagés dans des actions sociales de grande envergure.

Les résultats de l'audit social inédit réalisé à la demande de The Body Shop en 1996 illustrent parfaitement cette fracture entre la conception du monde d'Anita Roddick et celle des autres. La société avait demandé ce rapport à la suite de critiques parues dans les médias affirmant que les références de la société dans le domaine social et environnemental pourraient être en vérité moins bonnes qu'elle ne voulait bien le dire. Les conclusions de l'audit soulignaient des dysfonctionnements dans ses relations avec la quasi-totalité des parties prenantes. La société enregistrait de bons résultats dans des domaines tels que la défense des droits de l'Homme et des droits civils, la lutte contre la pollution, les informations sur les produits, les salaires et les bénéfices, les chances offertes aux femmes et les économies d'énergie. Mais ses performances étaient mauvaises en termes de gouvernance d'entreprise, de relations avec les actionnaires, de réactivité aux réclamations des clients et des franchisés, de fiabilité des arguments promotionnels, de communication et de capacité à réagir aux critiques.

Ses détracteurs avançaient que si Anita Roddick n'avait pas négligé si longtemps le marketing, The Body Shop se serait épargné bien des problèmes. Et à la fin des années 90, la société payait le prix de l'insuffisance des ressources consacrées au développement de nouveaux produits, à l'innovation, au rafraîchissement de ses gammes et au développement de l'activité. Il semblerait que si les conquérants peuvent changer les règles du jeu tant que le vent

les porte, les disciplines du marketing permettent aux sociétés d'anticiper et de réagir lorsque le vent commence à tourner.

### ***Analyse de cas – Questions***

1. Qu'aurait pu faire Anita Roddick pour préserver l'identification de sa société à des causes environnementales et sociales, qui faisait l'originalité de son positionnement ?
2. Dans quelle mesure la recherche du profit est-elle incompatible avec la prise en compte des besoins des parties prenantes d'une entreprise ? Des entreprises ont-elles réussi de manière durable à concilier ces deux postulats ?
3. Quels principes fondamentaux du marketing la société The Body Shop aurait-elle dû intégrer au début de son activité pour accroître ses chances de succès à long terme ?

## Communication et marketing social : Étude de cas 2

### Marketing non commercial (marketing sans but lucratif) : La campagne *Full stop* de la NSPCC

---

Marketing de la National Society for the Prevention of Cruelty to Children

Dibb, Sally, *The Marketing Case Book, Cases and Concepts*, Routledge, Londres 1994

La National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC – association caritative de protection de l'enfance) s'était promis de lever 300 millions de livres en 12 mois seulement à travers une campagne multimédia – six fois plus que son objectif annuel, fixé à 50 millions de livres. Avec sa campagne *Full Stop*, la NSPCC espérait mettre un terme en une génération aux abus commis à l'encontre des enfants. Suivant la tendance des associations caritatives à recourir à la publicité provocatrice, la NSPCC s'est appuyée sur une série de spots télévisés dérangeants, dans laquelle des jouets et autres idoles des enfants tels qu'Action man, Rupert l'Ours et les Spice Girls se couvrent les yeux sur un fonds sonore de parents qui hurlent et d'enfants qui pleurent. Quelque 3 500 affiches véhiculant le même message ont été placardées, indiquant l'adresse du site Internet de la NSPCC où les contacter pour assistance. Des prospectus ont été envoyés à chaque foyer britannique avec le message suivant : « tous ensemble, nous pouvons mettre fin à la cruauté une fois pour toutes ». L'objectif était de miser sur une prise de conscience. Au cœur de la campagne, des bulletins de versement invitant le public et les entreprises à faire un don à l'association.

#### Calendrier de la campagne

Début mars à Pâques : campagne de relations publiques. Annonces publiques dans les aéroports et dans les gares.

9 mars 1999 : courrier envoyé aux 160 000 plus importants donateurs de la NSPCC les informant de la campagne et sollicitant leur soutien.

15 mars 1999 : mise en service du site Internet actualisé, invitant à faire un don en ligne.

16 mars 1999 : lancement de la campagne télévisée et de la campagne d'affichage pour une durée de trois semaines. Les spots de soixante secondes la première semaine passent à trente puis à dix secondes. Des affiches de 6x3 m placardées sur 3 500 panneaux couvrent 55 % du territoire national et offrent 21 occasions par personne d'être vues. 4 000 affiches de type abri bus sont également diffusées.

22 mars 1999 : courriers personnalisés envoyés à un peu moins d'un million de donateurs habituels. Des courriers et des bulletins de versement commencent à être déposés dans les boîtes aux lettres de 23 millions de foyers. Des encarts publicitaires, invitant à faire un don, apparaissent dans la presse.

27-28 mars 1999 : week-end d'appel à l'action avec des bénévoles déployés sur 2 000 sites.

Source : Adapté de *HNSPCC aims to convert abuse anger into cash*  
Marketing, 25 mars 1999, p. 37-38

La NSPCC espérait 20 % des dons en provenance d'entreprises. Ces dernières pouvaient s'engager de différentes manières. La NSPCC avait mis au point une boîte à outils spéciale qui présentait quelques possibilités de parrainage et les possibilités de marketing en rapport avec la cause défendue. Microsoft avait déjà des liens avec l'association ; elle sponsorise sa publicité et organise des collectes de fonds pour elle. L'éditeur de logiciels était heureux de s'associer à une cause dont le but était la protection de l'enfance. L'ampleur de la campagne de la NSPCC et le mix marketing ont véritablement suscité l'admiration, ce qui lui a valu d'être primée.

### ***Thèmes de discussion***

1. En quoi est-il plus difficile de faire la promotion d'un organisme caritatif ou d'un service que celle d'un produit de consommation comme un baladeur Sony ?
2. Quels éléments du mix marketing vous paraissent les plus adaptés à la promotion d'une cause caritative ? Pourquoi ?

### ***Lien entre le cas étudié et la lutte contre l'illettrisme***

En quoi le marketing d'un programme de lutte contre l'illettrisme diffère-t-il du marketing d'un produit ou d'un service ?

Quelles sont les difficultés posées par le marketing des dispositifs de lutte contre l'illettrisme ?

Qu'est-ce que les organisations doivent faire autrement pour promouvoir les programmes de lutte contre l'illettrisme et la formation de base des adultes ?

## **Communication et marketing social : Mini-étude de cas complémentaire 1**

### **Dispositif de lutte contre l'illettrisme ABC**

---

ABC est un important dispositif de lutte contre l'illettrisme basé à Dublin, qui offre tout un éventail de services et de programmes à un groupe diversifié d'apprenants en situation d'illettrisme. Aine, la nouvelle directrice, est entourée d'une équipe de 15 formateurs à temps partiel et d'environ 30 bénévoles. Le dispositif est installé dans une ancienne école située à environ 30 minutes du bureau principal du VEC (Vocational Education Council, le Conseil de la formation professionnelle) où est basée l'équipe de direction. Il s'agit d'un quartier défavorisé qui a connu des problèmes d'insécurité l'an dernier.

La demande de la population locale était jusque là constante, mais l'an dernier, elle a baissé d'environ 10 % pour tous les programmes de lutte contre l'illettrisme. Alors que la population du quartier a enregistré une très forte augmentation, cela ne s'est pas traduit par une demande accrue de programmes de lutte contre l'illettrisme. Il existe des populations d'apprenants difficiles à atteindre et auprès desquels le programme avait connu un certain succès (essentiellement des hommes de la communauté des Travellers<sup>1</sup>), mais la nouvelle coordinatrice sait bien qu'il existe aussi d'autres groupes qui ne rejoignent pas le dispositif.

Jusqu'ici, Aine, la nouvelle directrice, n'a pas eu beaucoup de contacts avec sa supérieure hiérarchique car son prédécesseur n'entretenait pas de relations régulières avec cette dernière et elle ne sait pas très bien comment procéder pour que la direction du VEC l'aide davantage. Elle doit mettre sur pied un plan marketing et vous demande conseil.

### ***Quels conseils donneriez-vous à Aine pour son plan marketing ?***

1. Quelles dispositions doit-elle prendre avant de présenter son plan à l'équipe de direction ?
2. Quels sont les principaux points, en termes de marketing, auxquels elle doit penser ?

---

<sup>1</sup> NdT - Travellers : communauté de nomades d'origine irlandaise, dont les origines remontent à plusieurs siècles.

## **Communication et marketing social : Mini-étude de cas complémentaire 2**

### **Dispositif de lutte contre l'illettrisme XYZ**

---

Le dispositif de lutte contre l'illettrisme XYZ a été mis en place il y a plus de 20 ans dans une petite commune rurale à l'ouest de l'Irlande. Sa directrice, Marie, y a travaillé comme bénévole pendant des années avant d'être embauchée à plein temps il y a quatre ans.

En dix ans, Mary a constaté une extraordinaire évolution dans la gestion et le financement de ce programme de lutte contre l'illettrisme. La demande a augmenté d'environ 20 % par an, en particulier de la part de travailleurs migrants souhaitant s'inscrire à un cours d'anglais langue étrangère, mais aussi de la part d'adultes plus âgés, hommes et femmes, qui leur ont été adressés.

Mary a déjà réalisé des opérations de marketing, essentiellement sous forme de prospectus et d'affiches distribués dans les centres sociaux, les églises, le foyer paroissial, etc., mais n'a aucune expérience dans le domaine des relations publiques ou d'autres activités de marketing que d'autres dispositifs ont mis en place et dont elle a entendu parler. Il est prévu que le financement du dispositif XYZ augmente légèrement l'an prochain et Mary sait qu'elle aura à gérer la demande de formations. Elle sait également qu'il est question de fusionner le dispositif qu'elle dirige avec un autre afin de proposer une offre de formations élargie à un public plus nombreux.

Mary a d'excellentes relations avec sa supérieure hiérarchique avec qui elle travaille depuis sept ans. Celle-ci lui a demandé d'élaborer un plan marketing couvrant les deux dispositifs et de l'étendre à d'autres secteurs de la communauté difficiles à atteindre.

### ***Thèmes de discussion***

1. Quelles mesures Mary doit-elle prendre pour bien préparer son plan marketing ?
2. Quels sont les principaux points, en termes de marketing, auxquels elle doit penser ?
3. Quels éléments du mix marketing Mary doit-elle prendre en compte ?