HAL open science

Faire advenir un marketing éthique : analyse de la performativité du travail identitaire des managers agro-alimentaires

Laetitia Condamin, Valérie-Inès de La Ville

▶ To cite this version:

Laetitia Condamin, Valérie-Inès de La Ville. Faire advenir un marketing éthique : analyse de la performativité du travail identitaire des managers agro-alimentaires. Revue de l'Organisation Responsable, 2023, 18 (1), pp.11-28. 10.54695/ror.181.0011 . halshs-04003393

HAL Id: halshs-04003393

https://shs.hal.science/halshs-04003393

Submitted on 13 Apr 2023

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Faire advenir un marketing éthique : analyse de la performativité du travail identitaire des managers agro-alimentaires

Make ethical marketing happen: a performative approach to managers' identity work in the food industry

Condamin Laëtitia, Professeur Assistant, Le Laboratoire Métis, EM Normandie, lcondamin@em-normandie.fr

De La Ville Valérie-Inés, Professeur des Universités, CEREGE, Université de Poitiers, valerie.ines.de.la.ville@univ-poitiers.fr

Résumé

Bien qu'elle revendique une participation croissante au développement durable, la profession marketing souffre d'une image négative parce qu'elle est accusée de stimuler la surconsommation et le greenwashing. Afin d'analyser comment les managers marketing font face à ces tensions éthiques dans leur travail identitaire, cet article mobilise les théories de la performativité. Il s'agit de comprendre comment les discours des managers sur la profession marketing façonnent leurs pratiques et leurs processus de subjectivation. Fondé sur 15 entretiens en profondeur, ce travail identifie cinq registres de performativité par lesquels les managers-marketing construisent discursivement leurs identités professionnelles : i) réflexif réaliste, ii) réflexif déstabilisé, iii) réflexif détaché, iv) volontariste défensif et v) conquérant utilitariste. Cet article opère un déplacement de la littérature sur l'éthique en marketing des approches positives (ce que font les marketeurs) et normatives (ce que devraient faire les marketeurs) vers une approche performative (comment les marketeurs construisent leur profession). Cette recherche souligne que la relation entre discours et pratiques n'est pas de nature antagoniste, mais doit être comprise comme mutuellement constitutive, ce qui ouvre une réflexion sur les manières de faire advenir un marketing éthique au sein des organisations.

Mots-clés : managers marketing – travail identitaire – profession - éthique – Performativité

Abstract

Although it claims a growing involvement in sustainable development, the marketing profession suffers from a negative image because it is accused of stimulating overconsumption and greenwashing. In order to analyze how marketing managers deal with these ethical tensions in their identity work, this article mobilizes theories of performativity. The aim is to understand how managers' discourses on the marketing profession shape their practices and their processes of subjectivation. Based on 15 in-depth interviews, this work identifies five registers of performativity through which marketing managers discursively construct their professional identities: i) reflexive realist, ii) reflexive destabilized, iii) reflexive detached, iv) voluntarist defensive and v) conquering utilitarian. This article shifts the literature on ethics in marketing from positive (what marketers do) and normative (what marketers should do) approaches to a performative approach (how marketers construct their profession). This research highlights that the relationship between discourse and practice is not antagonistic in nature, but must be understood as mutually constitutive, which opens up a reflection on how to bring about ethical marketing within organizations.

Key words: marketing managers – identity work – professionalization - ethics – Performativity theories

"Si nos identités hors de la scène publique sont les produits des divers actes par lesquels nous devenons qui et ce que nous sommes, alors la notion d'une personne essentielle sous-jacente à ces actes s'avère n'être qu'une dissimulation socialement dominante de ce processus de constitution performative." (Loxley, 2007, p. 143)

Introduction

La profession du marketing souffre d'un déficit d'image : 33% des Français en ont une opinion négative contre seulement 23% d'opinion positive[1] (Kantar 2022). Une autre étude auprès des responsables marketing révèle qu'ils éprouvent des difficultés persistantes pour s'engager dans un marketing responsable[2] (BVA 2022). Ces constats nous conduisent à nous interroger sur la manière dont les managers intervenant dans la fonction marketing réagissent à cette stigmatisation et ces difficultés, susceptibles de faire vaciller leur identité professionnelle.

La complexité du travail identitaire des managers confrontés au cours de leur carrière professionnelle à des injonctions souvent contradictoires de flexibilité, de mobilité, de compétitivité, de performance, etc. a été abordée dans de nombreux travaux. Claude Dubar souligne que l'identité professionnelle d'un individu évolue à la croisée d'une dimension objective – suite de postes occupés dans diverses organisations - et d'une dimension subjective – le récit autobiographique élaboré par la personne pour exposer sa transformation professionnelle (Dubar, 1998). En sciences de gestion, les investigations se sont principalement centrées sur les processus de socialisation et de professionnalisation du manager. La question du travail identitaire qui sous-tend la montée en compétences du manager et sa reconnaissance par les différentes parties prenantes de l'entreprise a été abordée par différents chercheurs (Hodgson, 2005 ; Lefèvre, 2007 ; El Akremi et al., 2009 ; Bennett, 2010 ; Gurrieri, 2012). Toutefois, face à la remise en question radicale de la contribution de l'entreprise à la société, les fondements mêmes des processus de construction et de recomposition identitaire des managers tout au long de leur carrière deviennent mouvants, incertains et instables.
La synthèse critique des recherches portant sur le travail identitaire effectué par les managers (Brown, 2022), rend compte de l'évolution du champ en soulignant combien la notion même d'identité professionnelle a évolué au fil des recherches. Brown rappelle que concevoir l'identité comme une essence circonscrite et stable de l'individu qui fonderait l'ensemble de ses discours et actions, quelles que soient les circonstances, conduit à une impasse sur le plan théorique et empirique. Les débats au cœur de ce champ de recherches ont souligné l'intérêt de dépasser les approches essentialistes de l'identité professionnelle afin de parvenir à cerner la dynamique permanente du travail identitaire mené par les managers dans différentes situations. En effet, de nombreuses situations professionnelles, plus ou moins inconfortables, sont susceptibles de provoquer une fissuration d'une identité supposée unitaire du manager. Le manager s'interroge alors sur les fondements de sa loyauté envers l'organisation qui l'emploie

[1] Etude réalisée en 2022 par l'institut Kantar pour l'Association Française de Marketing : https://www.kantar.com/fr/inspirations/research-services/2022-afm-image-du-marketing/ consultée le 28.11.2022

[2] Etude conduite en 2022 par BVA pour l'Association nationale des professionnels du marketing (ADETEM) : - https://responsables.adetem.org/barometre-2022-du-marketing-responsable/ consultée le 28.11.2022

et sur les facteurs qui le poussent à adhérer à un rôle qui lui est imposé à travers des rapports de pouvoir qu'il subit.

Le travail identitaire du manager, qui implique un effort récurrent de présentation de soi et de quête de légitimité au sein et en-dehors de l'organisation, s'effectue par improvisations successives lors de situations mettant en tension des éléments contradictoires imposés par la fonction qu'il occupe. Dans cette perspective, analyser le travail identitaire du manager conduit à prendre comme objet d'étude les discours des managers afin de les analyser dans leur contexte social d'émission et d'action (Alvesson et Karreman, 2000). En effet, le discours d'élaboration identitaire du manager prend appui sur un ensemble de discours institutionnels légitimant certaines valeurs et certains rôles sociaux aux dépens d'autres. À travers l'interview de pilotes et l'étude de données d'archives relatives à l'évolution des discours des compagnies aériennes américaines, Ashcraft (2007) montre que le travail identitaire d'une nouvelle profession émergente, les pilotes de ligne, s'est largement appuyé sur divers discours prônant des valeurs d'élitisme, de masculinité et de responsabilité paternelle. Le travail identitaire de cette nouvelle profession a conduit à reproduire et à pérenniser des formes de division, de hiérarchie et de ségrégation préexistantes dans le monde du travail.

Ainsi, tenir compte du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel le manager élabore son identité professionnelle suppose de s'intéresser aux arguments que ce dernier puise dans différents discours institutionnels légitimés pour donner du sens à son travail et justifier sa pratique professionnelle. À travers les diverses présentations de soi auxquelles il procède dans différentes situations professionnelles, le manager tente d'articuler des polarités contrastées ou de relier des dimensions paradoxales de son rôle, oscillant entre quête de reconnaissance professionnelle et défiance envers les injonctions managériales dominantes. Comme le précise Ashcraft, le travail d'élaboration de l'identité professionnelle constitue « une entreprise rhétorique permanente qui se déploie dans le temps et l'espace, entre messages de niveaux micro et macro, entre institutions et acteurs, en réponse à des exigences vécues et des possibilités matérielles (...) » (Ashcraft, 2007, p.10). Ainsi, l'élaboration discursive par laquelle les managers présentent et légitiment leur identité professionnelle gagne à être analysée comme un processus permanent, ambigu, fluctuant, provisoire et parfois opportuniste… qui ne peut aboutir qu'à des « *provisional selves* », circonstanciels, fragmentaires et peu cohérents (Nilson, 2019).

Dans cette perspective, notre article vise à comprendre les tensions qui émergent dans le travail identitaire des managers et s'organise en trois temps. Tout d'abord, nous proposons d'interroger l'enjeu éthique autour duquel se nouent les tensions qui émaillent le travail identitaire des managers. Ensuite, nous présentons les apports de Judith Butler à la fois pour analyser la construction identitaire des sujets et pour approcher la notion d'éthique. Nous détaillons l'approche méthodologique que nous avons déployée auprès de managers marketing de l'industrie agro-alimentaire. Nous identifions les nuances qui coexistent dans les registres discursifs déployés par les managers face au chercheur et nous en proposons une synthèse sous la forme d'une typologie. La discussion à propos des apports de la recherche met en exergue la dimension générative de la performativité des discours éthiques en marketing, c'est-à dire la capacité qu'ont de tels discours à ouvrir des possibilités éthiques variées pour les acteurs (Mason et al., 2015).

I. SITUER L'ETHIQUE DANS LE TRAVAIL IDENTITAIRE DES MANAGERS

Appréhender le processus permanent de construction identitaire des managers suppose de comprendre par quels éléments concrets et symboliques ces derniers signalent, qualifient et expriment à leur entourage qui ils sont. Il s'agit d'observer les moyens grâce auxquels ils parviennent à maintenir, renforcer, protéger et faire évoluer leur identité au cours de diverses interactions sociales au sein et en-dehors de l'organisation (Brown, 2022).

1.1.- L'éthique, révélateur des tensions en jeu dans le travail identitaire du manager

De nombreuses recherches soulignent l'importance des rituels sociaux et des répertoires de comportements assimilés qui structurent la façon dont les managers s'affichent et se mettent en scène dans différentes situations professionnelles (Vough et al., 2020). C'est en rejouant — ou en réimprovisant selon le contexte — des mises en scènes signifiantes et en réinterprétant constamment le rôle que l'organisation leur assigne, que les managers font progressivement émerger une identité professionnelle toujours fragile et en quête de légitimité. En effet, le travail identitaire que les managers sont constamment appelés à produire ne peut prétendre échapper à des rapports de force ou de domination qui se jouent dans les organisations. En suivant l'analyse critique de Michel Foucault (1969), différents travaux soulignent comment les micro-technologies de surveillance, de contrôle, de disciplinarisation, tout comme les rhétoriques organisationnelles de la responsabilité et de la performance, conduisent le manager à intérioriser certaines normes qui façonnent au moins partiellement sa propre subjectivation en tant que professionnel reconnu. Hodgson (2005) souligne que la conscience professionnelle, qui articule des connaissances et des pratiques établies, devient l'expression d'une subjectivité contrôlée par des mécanismes imposés d'autodiscipline et de mesure de la performance auxquels le manager se soumet. Ainsi, la quête de légitimité identitaire du manager est constamment négociée à travers des interactions sociales où se jouent des rapports de pouvoir et de domination dans lesquels ce dernier inscrit plus ou moins consciemment ses pratiques.

Toutefois, même si la notion de conscience professionnelle révèle la dimension performative des discours managériaux, ces recherches n'approfondissent pas le vécu individuel des praticiens, ni les fondements éthiques de leur pratique, si difficiles à capturer… Pourtant, l'analyse du processus de professionnalisation des managers ne peut éluder la manière dont ces derniers se débattent avec différents types d'enjeux éthiques au cours même de cette construction identitaire. En effet, le processus de réajustement et de légitimation de son identité professionnelle donne à voir le travail identitaire du manager, c'est-à-dire la manière dont il s'efforce continuellement d'articuler en pratique ses valeurs et les objectifs que l'organisation lui assigne. Relativement peu de travaux mobilisent la question de l'éthique pour mettre en tension l'identité professionnelle des managers et les obliger à rejouer leur identité professionnelle face à des situations ambiguës ou fortement controversées. Alors même qu'il reste un point aveugle des recherches, ce vécu individuel des managers constitue pourtant la pierre angulaire de la mise en œuvre de pratiques organisationnelles éthiques. En effet les praticiens du management jouent un rôle central comme relais, médiateurs, diffuseurs de pratiques éthiques au sein et en-dehors des organisations.

Certaines professions font l'objet d'une stigmatisation car elles sont considérées comme des activités nécessaires d'un point de vue sociétal, mais restent marquées par un opprobre

physique, social ou moral (Kreiner et al., 2006)[3]. Comment les professionnels exerçant de telles activités « indignes » d'un point de vue sociétal construisent-ils collectivement leur identité ? Quelles tactiques discursives mettent-ils individuellement en œuvre pour légitimer leur travail en fonction des situations auxquelles ils sont confrontés ? Au-delà des activités qualifiées de « sale boulot », Kreiner et ses collègues estiment que toute activité professionnelle présente à des degrés divers, une face obscure ou peu flatteuse, susceptible de faire l'objet d'une stigmatisation conduisant à une remise en cause la légitimité de ceux qui l'exercent. Qualifiant l'étendue et la profondeur des « sales boulots », ils élaborent une typologie de quatre situations de stigmatisation professionnelle : *Pervasive stigma – Compartimentalized stigma – Diluted stigma et Idiosyncratic stigma*. Ils montrent également que les managers confrontés à des situations de stigmatisation, élaborent des stratégies discursives différenciées de légitimation de leur identité professionnelle : identification, non-identification et identification paradoxale (Kreiner et al., 2006, p. 622). Ce travail de synthèse fait émerger une nouvelle interrogation relative au rôle que joue la culture organisationnelle dans la défense de ces identités professionnelles stigmatisées. Quand le cœur même de l'activité de l'organisation est stigmatisé, la production de normes éthiques professionnelles partagées par ses membres lors de processus de socialisation et d'apprentissage renforcent le sentiment d'appartenance à une profession établie et légitime. Dans le cas où seules des activités périphériques de l'organisation font l'objet d'opprobre, une fracture éthique et culturelle est susceptible de se créer entre les personnes exerçant ces activités stigmatisées et les autres membres de l'organisation, cristallisant la construction d'identités professionnelles en opposition.

Lefèvre (2007) analyse les discours de managers ayant souhaité mobiliser leurs compétences au service de causes éthiques au sein d'associations à but non lucratif ou d'ONG. Ces derniers évoquent l'expérience qu'ils vivent comme « une retrouvaille de soi » (Lefèvre, 2007, p.164), ce qui tend à révéler en creux la tension identitaire qu'ils ont vécue préalablement : une déconnexion entre leurs aspirations personnelles et la pratique professionnelle requise pour développer l'organisation. Malgré leur tentative discursive de réunifier ces deux pôles de leur identité professionnelle, ces managers, qui mettent les techniques managériales au service d'une cause éthique, sont toujours, *in fine*, mal perçus, suspectés de pervertir par des calculs gestionnaires la légitimité de la cause défendue.

Ces recherches explorent la part de « sale boulot » (Lefèvre 2007) que les managers accomplissent pour le compte de leur organisation. Certaines situations limites auxquelles sont confrontés les managers mettent en tension leur identité professionnelle puisque leurs pratiques peuvent être disqualifiées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les managers concernés peuvent ainsi se retrouver écartelés entre le reniement de leurs valeurs personnelles et les choix que leur dicte leur conscience professionnelle pour servir au mieux les intérêts de leur organisation. Chiapello et Gitiaux (2009) soulignent les paradoxes que vivent les managers en charge du développement durable, tenus de documenter l'impact négatif sur le plan social et environnemental des activités de l'entreprise, situation difficilement compatible avec la visée d'optimisation des résultats financiers de l'entreprise. L'ensemble de ces travaux suggère que le questionnement à propos des dilemmes éthiques apparaît comme un espace de régulation identitaire, dans lequel le manager est tenu d'activer les ressorts de sa construction identitaire professionnelle. Sur quelles bases le manager, en proie aux critiques, aux incertitudes et anxiétés liées à sa fonction ou profession, mobilise-t-il les ressorts de son identité professionnelle et argumente-t-il la légitimité de ses décisions et actions ?

[3] Sont citées en exemple les professions de médecin légiste, de gardien de prison, de percepteur d'amendes, de journaliste spécialisé dans les faits divers, de barman...

1.2 - Effets performatifs et subjectivation de l'individu : les apports de Judith Butler

La notion de performativité mobilisée par Judith Butler s'appuie sur la théorie des « actes de langage » établie par Austin et approfondie par Searle (1972). Austin (1970) a centré son attention sur les énoncés performatifs qui produisent un effet dans le réel qui ne préexistait pas avant leur énonciation : promesses, ordres, engagements, rites, etc. Ces énoncés transforment la nature d'une relation ou instaurent une nouvelle réalité socialement convenue. Searle souligne la nécessité de distinguer les conditions qui président à deux types de performativité d'un énoncé : *la performativité illocutoire* fait référence aux conventions sociales permettant de comprendre ce qui est en jeu dans l'énonciation (je vous déclare mari et femme, etc.), alors que *la performativité perlocutoire* qualifie les conséquences de l'énonciation qui transforment le réel (vous avez de nouvelles responsabilités l'un envers l'autre). Les énoncés performatifs visent à transformer délibérément la réalité, à la « performer » pour faire advenir une nouvelle réalité (Aggeri, 2017) : ils font coïncider le discours et l'action, exprimant directement les normes sociales et historiques qui fondent les catégories qu'ils contribuent à instituer (Loxley, 2007).

Enrichissant les analyses d'Austin et de Searle, Judith Butler (1993) affirme que la performativité exprime non seulement la capacité qu'ont les discours récurrents de produire sur la durée le phénomène qu'ils énoncent, mais également que ces discours incluent les contraintes qui s'exercent sur eux et les conditions de leur régulation (Butler, 1993, p. 2). Ainsi, les discours à travers lesquels l'identité des managers est façonnée doivent être compris comme des citations, de nouvelles interprétations de rôles établis, des remises en scènes d'actions ou rituels déjà connus ou institués. Loxley (2007) souligne le caractère radical de la critique du concept d'identité selon Butler : « *Nos activités et nos pratiques (…) ne sont pas l'expression d'une identité antérieure (…) mais le moyen même par lequel nous devenons ce que nous sommes.* » (Loxley, 2007, p. 118). En effet, Butler intègre à sa réflexion l'analyse foucaldienne relative aux forces politiques qui instituent des pratiques discursives de subjectivation à partir desquelles les individus deviennent des sujets agissants qui s'imposent une discipline. En appliquant ce cadre d'analyse des actes de langage et du processus de subjectivation à la question du genre, Butler démontre comment des pratiques récurrentes et le croisement de références culturelles permettent aux discours de produire les effets qu'ils énoncent. Elle analyse comment les genres masculin et féminin sont performés par différents types de discours qui les imposent comme des catégories universelles conduisant à normer l'identité des individus et à les subjectiver en fonction de certaines limites culturelles. « *Nos identités sont donc le produit de ces divers processus de discipline et d'organisation, de régulation et de culture, auxquels nous sommes soumis.* » (Loxley, 2007, p. 122). Le processus de subjectivation de l'individu se produit progressivement à travers des discours et des actes performatifs qui réitèrent des normes imposées, dont la signification se consolide à force de répétition et de sédimentation, contribuant ainsi à la formation de l'identité des sujets (Aggeri, 2017).

Selon Butler (1990 ; 1997), la condition première de la performativité d'un discours est la répétition à laquelle il se réfère et qu'il opère. Rappelant l'inscription temporelle de tout discours, déployé et interprété à un niveau individuel dans un contexte donné, Butler invite à être attentif à la chaîne de citations, de références et de re-significations dans laquelle s'inscrit le discours étudié. En effet, tout discours intègre plus ou moins consciemment des éléments institutionnels, sociaux et macroscopiques que le chercheur doit essayer de cerner et d'analyser car le sujet est imbriqué dans des matrices de pouvoir sociales et historiques : « *Au travers de son discours, le locuteur répète un ensemble d'histoires, de normes et d'agencements du discours qu'il ne maîtrise pas forcément.* » (Varlet et Allard-Poesi, 2017, p. 82). Analyser les

interventions performatives des managers vise à tracer le réseau d'engagements et de responsabilités dans lequel l'individu se considère engagé et invite à « porter une attention plus grande à tous les processus managériaux silencieux, en apparence neutres et anodins, qui formatent, orientent et guident les conduites des acteurs vers des fin assignées. » (Aggeri, 2017, p. 35).

Mobilisant Butler, Hodgson (2005) montre comment la répétition de discours mettant en scène le professionnel du management produit son identité de manager. Si cette dernière repose sur les qualités qui lui sont attribuées (rationalité instrumentale, fiabilité, etc.), elle contraint simultanément ses possibilités d'action et de légitimation (prédictibilité de son comportement, contrôle de sa performance, etc.). L'identité professionnelle se forge ainsi à travers un processus autodisciplinant inscrit dans les textes, les pratiques discursives, les micro-technologies mobilisées dans l'organisation, qui nourrissent la subjectivité des individus formés au raisonnement de la discipline managériale.

Toutefois, les micro-technologies de contrôle liées à la professionnalisation dans les organisations, promues à la fois par les discours et une instrumentation de gestion, se fondent sur la manipulation de l'identité (Alvesson et Willmott, 2002) et ouvrent la voie à des formes de contestation plus ou moins larvées… C'est pourquoi, si les discours performatifs visent à discipliner l'individu pour lui inculquer son identité de manager professionnel, ils ne peuvent jamais complètement contraindre ce dernier. Par ses réinterprétations permanentes du rôle qui lui est attribué, le manager a la possibilité de subvertir en partie les normes et contraintes qui lui sont imposées afin de transformer peu à peu son identité professionnelle.

En synthèse, le travail identitaire du manager prend forme à la croisée entre figures imposées, rôles réinterprétés ou improvisés selon les circonstances, micro-structures de pouvoir, normes implicites, risques de stigmatisation, réflexes d'autodiscipline et conscience professionnelle intériorisée.

II. CERNER L'ETHIQUE DANS LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DU MANAGER MARKETING

Bennett (2010) a cherché à comprendre quels facteurs interviennent dans le développement d'une identité professionnelle forte chez les managers marketing. Il retient deux éléments : le genre, car les femmes ont moins tendance à développer une identité professionnelle forte, et l'appartenance à une organisation professionnelle, qui vient renforcer le sentiment d'exercer un métier reconnu au sein des entreprises. Toutefois, l'analyse proposée par Bennett repose sur une approche centrée sur le fonctionnement de l'organisation et sur l'efficacité opérationnelle attendue de la part du responsable marketing, qui exprime une compréhension purement fonctionnelle de l'identité professionnelle. Certains chercheurs, critiques quant à cette acception étroite de la notion d'identité professionnelle, remarquent que l'on sait en réalité peu de choses sur le travail des responsables marketing et sur la véritable nature de leurs pratiques quotidiennes (Nilsson, 2019).

Or, les managers marketing sont souvent mal perçus dans l'organisation – entreprise ou ONG – car le travail qu'ils effectuent est considéré comme ambigu en ce qu'il mobilise des moyens parfois risqués ou très discutables d'un point de vue éthique, et parce que la performance directe de leurs activités est difficile à évaluer (Nilsson, 2019). Suspectés de faire un « *sale boulot* »

(Lefèvre, 2007) et de manquer d'authenticité ou de sincérité, les managers marketing sont sans cesse tenus de justifier leur contribution au fonctionnement de l'organisation (Marion, 2009).

2.1. Interpeler des managers marketing de l'agro-alimentaire afin de provoquer un travail identitaire et éthique

Compte tenu des enjeux sociétaux auxquels les managers marketing au sens large apportent des réponses à travers leurs décisions, de nombreux travaux sur le marketing éthique se sont développés ces dernières décennies en privilégiant des approches empiriques positives (Hunt et Vitell, 1986 et 2006 ; Ferrell et al. 2013) ou normatives de l'éthique (Murphy et Laczniak, 2019). Ces travaux ont montré la manière dont les modèles et théories marketing qui prônent « un marketing social » (Andreasen, 2002 : Lefebvre, 2011), « un marketing durable » (Beji-Becheur et Ozcaglar-Toulouse, 2014 ; Dekhili et Lavorata, 2020) ou « un marketing responsable » (Laczniak et Schultz, 2021 ; Ertz, 2021) façonnent les pratiques des managers et interviennent comme médiateurs continus et partiels de la constitution de phénomènes marchands et de postures marketing identifiables (Lucarelli et Hallin, 2015 ; Mason et al., 2015).

Toutefois, les recherches menées en marketing à propos de l'éthique se sont relativement peu intéressées à « *l'armée croissante des acteurs économiques qui travaillent à définir les marchés et donner forme à la culture de consommation* » (Zwick et Cayla, 2011, p. 5). Afin de comprendre la façon dont ces acteurs économiques « fabriquent le marketing », une première série de recherches analyse les discours produits par les acteurs du marketing (Tadajewski, 2010 ; Zwick et Cayla, 2011 ; Ardley et Quinn, 2014). Elles ont mis en lumière que les praticiens du marketing, réinterprètent les discours circulants et évolutifs du « marketing social », du « marketing éthique », du « marketing durable » ou du « marketing responsable », pour composer avec divers types d'enjeux éthiques, soit imposés par des évolutions sociétales et règlementaires, soit émergeant de situations inédites dans lesquelles de nouveaux repères décisionnels doivent être élaborés (Ardley et Quinn, 2014).

La production verbale (et non-verbale) issue des conversations avec les managers s'apparente à un discours, dont il faut étudier, au-delà du contenu descriptif, l'organisation dans son contexte particulier d'émission. C'est pourquoi, afin de dépasser le simple recueil de discours sur les pratiques, nous avons choisi de mener des entretiens approfondis avec des managers marketing, sous la forme d'interactions performatives à propos de situations délicates et potentiellement stigmatisantes pour la profession. La conduite de l'entretien abordait un certain nombre de controverses largement médiatisées (aspartam, nutella, viande de cheval) afin d'obtenir leur avis en tant qu'« experts » du marketing. Considérant la situation d'entretien comme « un espace dans lequel les praticiens du marketing peuvent développer leurs propres visions professionnelles du monde et leur propre identité marketing » (Muniesa, 2014, p. 82), il ne s'agissait pas de déterminer si les managers se révèleraient éthiques ou non au cours de ces échanges. En effet, nous savions dès le départ, qu'interpelés à propos de situations délicates ou controversées, ils s'efforceraient tous de se montrer responsables face au chercheur, pour affirmer à la fois leurs compétences et leur professionnalisme.

En effet, la situation d'entretien dans laquelle un praticien est interpellé par un chercheur exemplifie ce que Butler nomme la « *scène d'interlocution* » [4] qui structure un espace intersubjectif et rhétorique, condition originelle et propice à la réflexion éthique (Murray, 2007, p. 419). Butler précise qu'il s'agit d'appréhender le discours selon une rhétorique critique, c'est-

[4] « The scene of address »

à-dire, en se rappelant « *que le sujet n'est pas au centre, ou ne constitue pas l'ancrage de sa propre éthique. (...) Le sujet doit être repensé comme faisant partie d'un réseau de relations, produit par des différentiels de pouvoir, c'est-à-dire que ses limites sont définies par des formes d'exclusion mais également à travers des contacts et de la proximité. Sa propre ontologie est intégrée à celle d'autrui, et de ce fait, un certain déplacement ou décentration du sujet se produit.* » (Murray, 2007, p. 419). L'interlocution est la situation où « *je suis cet être qui est déjà touché par l'interpellation de l'autre » (...), qui présuppose à la fois que je puisse devenir sujet et développer une réflexion éthique.* » (Murray, 2007, p. 421). La scène d'interlocution dans laquelle le chercheur interpelle le manager ouvre un espace relationnel pour que le manager élabore son identité professionnelle et puisse engager une réflexion sur les fondements éthiques de sa pratique professionnelle.

En conséquence, l'enjeu de la recherche consistait à étudier comment l'interaction avec le chercheur suscite un travail identitaire de la part des managers, qui mobilise des représentations circulantes dans le champ du management afin de concrétiser la possibilité d'un marketing éthique. Comment, face au chercheur qui les interpelle, à propos de leur responsabilité, les managers se présentent-ils et font-ils advenir un marketing éthique ?

2.2 – Une interprétation minutieuse de chaque entretien.

Sur ces bases, nous avons rencontré quinze managers marketing, en activité à des postes élevés au sein d'entreprises agroalimentaires, dotés d'une expérience professionnelle significative et d'une maturité suffisante pour déployer leur capacité réflexive face au chercheur. Afin d'assurer une variété d'exploration et une significativité sociale (Alami et al. 2013), ces managers ont été choisis selon plusieurs critères :

- la nature du produit alimentaire dont ils ont la responsabilité : des produits manufacturés vendus à travers des marques nationales ou internationales,
- la taille de l'entreprise dans laquelle ils exercent leur activité : de la start-up à la multinationale,
- le genre et l'âge du manager et enfin sa position hiérarchique : de chef de groupe marketing à directeur général,
- le niveau de formalisation du discours éthique dans l'organisation : de peu formalisé à son intégration au cœur de la stratégie.

(Consulter le tableau en annexe 1)

D'un point de vue performatif, pendant l'entretien, le professionnel du marketing confronté à des situations équivoques à propos desquelles il est interpelé par le chercheur, produit un discours qui donne à voir « *les manières dont nous « jouons » nos identités* » (Loxley, 2007, p. 3). L'analyse des discours produits vise à comprendre comment les managers marketing par leurs interventions performatives au cours de l'entretien s'efforcent de produire des effets sur les autres (le chercheur, les parties prenantes, leur organisation, les concurrents, les consommateurs, etc.) ou sur eux-mêmes (faire émerger une identité provisoire et fragile qu'ils mettent en scène) et légitimer la posture éthique qui fonde le professionnalisme de leurs actions.

Le discours de chaque praticien rencontré a été interprété en menant une analyse verticale minutieuse de chaque interaction chercheur-interviewé dans un double objectif. Tout d'abord, une analyse détaillée du contenu thématique des discours a mis en lumière la représentation de la pratique marketing dans ses liens avec l'éthique et la responsabilité que le manager a souhaité

endosser face au chercheur. Ensuite, nous avons décrypté la présentation d'eux-mêmes dans leur rôle de manager marketing, que les interviewés ont opérée face au chercheur. Cette analyse fine de l'interaction entre le chercheur et chaque manager nous a permis d'accéder aux aspects en creux du discours et d'appréhender les tensions que chaque manager instruisait sur le vif pour répondre à nos questions.

En pratique, nous avons réalisé un séquençage très précis de chaque interaction (Dumez, 2013), en tenant compte de plusieurs éléments dont les conditions d'énonciation du discours. Ces dernières ont été captées grâce à un relevé systématique des tics de langage, du ou des pronoms personnels – *je / nous / on / ils* – utilisés par le manager et des changements de pronom personnel intervenus au cours de l'entretien, des hausses et des baisses de ton dans le discours, des séquences d'hésitation et/ou d'émotion et des silences. Cette analyse a permis de décrypter quel type de registre éthique le manager performait sur la globalité de l'entretien et sur chaque séquence. Le découpage des séquences s'est effectué en tenant compte des éléments d'analyse suivants : un changement de registre du manager face au chercheur, lui-même repéré par une variation de ton, par exemple, ou une modification de sujet dans le discours.

L'analyse minutieuse de chaque situation d'interlocution nous a conduites à relever les tensions manifestes des interviewés et leurs tentatives pour les gérer face au chercheur. Muniesa rappelle : « *Les jeux d'expression et d'impression qui caractérisent les situations de présentation de soi sont analysés en termes de performances, c'est-à-dire d'activités ayant pour but de créer un effet sur autrui.* » (Muniesa, 2014, p.12). Nous avons pu distinguer d'une part, la teneur du discours (défensif, réflexif, explicatif, revendicatif, démonstratif ou encore réaliste) et des éléments qui relèvent davantage du comportement du manager face au chercheur et qui s'expriment par le ton de l'interviewé ou bien encore par les manœuvres qu'il opère face au chercheur (cynisme, recherche de connivence, esquive, prise de leadership, recherche de l'admiration ou de l'approbation du chercheur, agacement, recherche de cohérence, prudence, autocontrôle, critique, résistance). Ces éléments révèlent les performances opérées par les praticiens du marketing face au chercheur pour tenter de gérer la complexité de leur fonction et de rendre possible une pratique marketing éthique.

Ce travail minutieux, nous a permis d'identifier cinq registres types élaborés grâce aux diverses manières de s'ajuster, de « bricoler », de faire advenir la possibilité d'une éthique qui fasse sens pour les managers interviewés, que nous détaillons et discutons dans la section suivante.

III. CINQ REGISTRES DE LEGITIMATION DE LA POSTURE ETHIQUE

Analyser le discours des managers marketing comme un processus de création de sens et comme un acte performatif « *n'est pas facile et demandera (…) une attention empirique aux subtilités de la description, aux procédés du simulacre, aux artifices de la provocation et aux manœuvres de l'explicitation.* » (Muniesa, 2014, p. 41). Le tableau 2 résume les principaux résultats de la recherche. Cette restitution prend soin de révéler les tensions à l'œuvre dans les discours et la manière dont les managers s'efforcent de surmonter ces tensions à travers le type d'engagement éthique qu'ils performent face au chercheur.

(Consulter le tableau en annexe 2)

En analysant leur adhésion à diverses formes d'éthique et la conception de cette dernière qu'ils affichent, ainsi que leur perception de la responsabilité propre qui incombe à la fonction

marketing au sein de leur entreprise, nous mettons en évidence cinq registres de performativité qui fondent les discours identitaires des gestionnaires marketing.

3.1. Registre « réflexif réaliste » : responsable avec le sens des affaires

Le premier registre (1) s'illustre dans les discours, par une responsabilité totalement assumée de la part du manager marketing, couplée à une vision de l'éthique intégrant des éléments institutionnels, susceptible de prendre deux formes : déontologique si les règles établies par l'entreprise, l'Etat ou le marché coïncident avec les valeurs du manager, ou bien une éthique de la discussion qui se manifeste par la recherche de dialogue avec les parties prenantes, en particulier, les consommateurs, s'inscrivant ainsi dans la mission traditionnelle du marketing. La dimension réaliste se rejoue de plusieurs manières : soit à travers la référence à une entreprise qui serait naturellement protégée des tentations non éthiques par sa culture interne, jugée plus humaniste que financière, soit par le biais d'une catégorie de produits dotée d'un caractère inoffensif, soit l'impossibilité de faire l'impasse d'une démarche éthique envers les plus vulnérables.

> *« J'étais plutôt fier honnêtement d'être un manager bossant dans une boîte comme ça plutôt que dans une boîte qui n'a pas d'états d'âme et qui dit il faut qu'il y ait du fric avant tout » (Jean-Marie)*
>
> *« On a une mission qui est très différente d'une autre entreprise parce qu'on sait que les choix qu'on fait là ont un impact sur elles (les mères) et sur leur enfant et la santé future de leur enfant » (Isabelle)*
>
> *« Le fait d'être sur des légumes, c'est autre chose que d'être sur l'alcool, que d'être sur les sucreries, …, Quand j'étais sur l'eau minérale, c'était plus facile d'avoir une éthique marketing » (Jean-Marie)*

Une autre façon de se reconnaître réaliste réside dans le recours à la réglementation dans l'argumentation. Ainsi, la réglementation est tellement précise sur la catégorie qu'Isabelle gère, que cette dernière se sent protégée d'éventuelles pratiques non éthiques. De même, Jean-Marie affiche une forme d'assurance qu'il relie régulièrement au cours de l'interaction au fait d'appartenir à une entreprise familiale qui s'est donnée les moyens de mettre en place un code éthique marketing, lui servant de garde-fou et contraignant sa pratique de manager marketing, en particulier lorsque ce dernier s'adresse à l'enfant.

> *« C'est le code marketing que tu dois respecter, si tu développes une campagne nouvelle, tu envoies ça aux Etats-Unis, dans la semaine on te répond, ça passe ou ça ne passe pas. » (Jean-Marie)*
>
> *« Tout ce qui peut, intéresser, attirer et faire acheter un enfant de moins de douze ans c'est juste prohibé chez nous. » (Jean-Marie)*

Une autre illustration d'une forme de réalisme se dessine lorsque le manager ne cherche pas à occulter l'intention marchande, mais reste campé sur les notions de durabilité et de soutenabilité de l'activité de l'entreprise. Ainsi, Nicole semble suggérer de placer la responsabilité non pas au niveau de l'éthique au sens large (dans le sens faire bien, prendre soin) mais au niveau de ce qu'elle nomme la « *sustainability* », en écho au vocabulaire circulant dans son organisation, qu'elle traduit comme la survie, la pérennité de l'entreprise, dépendante des réactions du consommateur qui peuvent inciter à l'autorégulation au sein des concurrents dans l'optique de rester compétitif et de garder ses parts de marché.

> *« On ne peut pas non plus être des Bisounours : si tout le monde fait quelque chose et que nous, on s'interdit de faire quelque chose, on se met en situation concurrentielle négative. Donc encourager la profession à se mettre de l'autorégulation, pour qu'on garde un marché qui soit compétitif, qu'on soit à armes égales, mais qu'on décide qu'il y a des*

choses qu'on peut faire, qu'il y a des choses qu'on ne peut pas faire, c'est ce que j'appelle la responsabilité. » (Nicole)

« Au bout du bout, les bons sentiments ne marchent que si on garde nos parts de marché » (Nicole)

Faire advenir le registre « réflexif réaliste » affiché devant le chercheur s'avère complexe. D'une part, le manager fait montre d'une approche réaliste des affaires mais d'autre part, il cherche à illustrer sa préoccupation à l'égard des enjeux de société dans la conduite de ses affaires et des conséquences de sa pratique marketing sur l'environnement et la santé des consommateurs.

« *On ne peut pas ne pas se sentir responsable du développement de l'obésité » (Nicole).*

Certains managers en proie à une attitude réflexive, n'affichent aucune difficulté à exprimer le malaise qui a pu être le leur, face à certaines pratiques marketing déviantes, dont ils ont été les témoins, voire auxquelles ils ont participé activement.

« Par exemple chez (nom d'une multinationale), …, on a beaucoup travaillé pour améliorer le compte d'exploitation de (nom d'un produit très populaire) en réduisant petit à petit, tout ce qui faisait que la (nom du produit) était un produit inimitable et en le remplaçant par des produits un peu moins chers, des choses comme des texturants, à la place de la crème, des choses comme ça. » (Luc)

Le registre est aussi apparu majoritairement réflexif avec la convocation de thématiques remarquables, telles que le rôle de la formation des responsables marketing ou encore le frein que peut potentiellement représenter la loyauté envers l'entreprise dans l'avènement d'un marketing plus éthique. Ce faisant, l'abord d'un registre plus réflexif ouvre la voie à la reconnaissance de certaines complications, de tensions, voire parfois même de tentations peu éthiques.

3.2. Registre « réflexif déstabilisé » : recul sur les pratiques mais prudence dans l'action

Le second registre (2) s'inscrit lui aussi dans une démarche affichée de prise de recul sur les pratiques mais il demeure prudent dans la restitution de la mise en œuvre, dans la mesure où le manager marketing considère que tout n'est pas de son ressort et que sa responsabilité se trouve partagée avec les consommateurs, libres de leurs choix et/ou enclins à payer plus cher un produit avec un supplément de sens.

« C'est important de bien être informé et de faire le choix de les (les calories) consommer ou de ne pas les consommer, d'avoir des alternatives, et puis une fois qu'on a consommé, y a la responsabilité individuelle et les options pour dépenser ces calories. Et en fait, notre rôle il est double : il est en fait d'encourager la transparence, que le consommateur puisse faire des choix éclairés et également, d'encourager la pratique sportive. (Mélanie)

« Les entreprises qui réussiront à trouver un sens, à s'engager dans une cause qui est complètement légitime, qui est réelle, et qui n'est pas à côté de la plaque, là-encore pas pour faire du greenwashing, pour moi, justifie que le consommateur va acheter, en achetant ses produits, achète aussi la cause à laquelle l'entreprise est reliée et soit d'accord pour mettre un peu plus cher par exemple parce que ça va dans le sens de ses convictions, de sa vie, de ses croyances, etc. » (Mathieu)

Dans le discours, à ce partage de responsabilité s'ajoute le doute quant à la possibilité de pratiquer un marketing éthique dans un environnement régi par les valeurs du capitalisme. Les managers enclins à adopter ce registre face au chercheur se placent davantage dans une acception « aristotélicienne » de l'éthique, les incitant à faire montre de prudence. Ce registre rend compte de situations dans lesquelles le manager fait état de sa réflexivité en s'autorisant

un certain nombre de questionnements, même face au chercheur, dans une optique éthique de « faire le bien » mais en revenant rapidement à des propos plus rationnels, orientés vers l'impératif de maximisation du profit de l'entreprise ou vers la mise en avant de la politique responsable de l'entreprise, propos qui lui semblent justifiés dans le cadre du marché.

> *« Ce côté marketing éthique ou éthique du marketing qui n'est pas la même chose pour moi tu vois…Tu m'as obligé à me poser une question ! Tu vois, depuis quinze ans que je fais ça ! Est-ce que c'est bien ce que je fais ? » (Mathieu)*
>
> *« Le marketing éthique tel que je l'ai décrit c'est 100% créateur de richesses, c'est merveilleux, le monde est merveilleux, tout le monde s'enrichit, la planète s'améliore, on n'abuse pas des ressources et en plus, le consommateur est ravi. C'est une vision qu'est absolument idéaliste. Pour moi, c'est ça la vision, mais sincèrement, j'pense que tu peux potentiellement le faire si t'as un business très peu impactant probablement, c'est à dire pas de masse, ou très local… » (Maryline)*

Le caractère déstabilisé de ce registre se retrouve à travers les moments d'émotion manifestée par certains managers pendant l'entretien à l'évocation d'attaques médiatiques préalablement ressenties comme ce fut le cas pour Mélanie ou de renoncement progressif à ses valeurs ainsi qu'en témoigne Maryline.

> *« Quand vous avez des questions qui sont…, si les questions peuvent ressembler à des attaques euh, on a forcément un sentiment qui est, euh, de devoir encore plus convaincre, bien s'expliquer. Parce que, euh, dans des situations et là, je parle de relations avec les médias, euh, si votre réponse n'est pas convaincante bah, à l'inverse, au lieu de faire, de rétablir la perception, vous pouvez l'aggraver. Donc forcément, ça met la pression puisqu'on sent bien souvent dans les questions, pas souvent mais, on peut sentir dans les questions, euh, un, une perception à charge en fait. Donc ça, c'est ce que je ressens. » (Mélanie)*
>
> *« Tu es obligé de rentrer dans un système qui n'est pas celui auquel t'aurais adhéré au départ, parce que tu es dans une industrie de masse, tu ne peux pas être dans un système idéal tel que toi, tu aimerais le faire si c'était ta boîte. » (Maryline)*

3.3. Registre « réflexif détaché » : cynisme provocateur ou découplage protecteur ?

Le troisième registre (3) se réfère à des situations où le manager fait preuve d'un manque de réflexivité sur la fonction marketing, clairement affiché presque de façon cynique face au chercheur, ou bien impossible à envisager, exprimant ainsi l'antinomie intégrée entre éthique et marketing et le « désencastrement » perçu du marketing vis-à-vis de la société. Dans les deux cas, le manager semble envisager que l'éthique n'est pas l'objet du marketing et semble parvenu à se convaincre que seul ce détachement permet finalement de fabriquer de la richesse pour tout le monde.

> *« Mais moi j'fais de mal à personne, hein. Je n'ai jamais le sentiment d'essayer de vendre de la cochonnerie à quelqu'un. » (Guillaume)*
>
> *« La seule contrainte de la marque, de mon point de vue, …, c'est de vraiment vendre ce qu'elle prétend vendre. Après on prend ou on ne prend pas. » (Guillaume)*
>
> *« On essaie de donner du sens à chacune des actions qu'on entreprend. Après, business first, donc faut pas se tromper non plus. Dans nos cinq valeurs bien sûr y a marqué générosité, bien sûr y a marqué responsabilité, mais y a aussi marqué commercial, y a aussi marqué, entrepreneur. Faut pas se tromper, si on rapporte pas d'argent, si on gagne pas d'argent, on s'ra forcément passé à côté de quelque chose de de plus grand (dit tout bas) (Guillaume)*
>
> *« Je pense qu'il y en a (des industriels) qui ont bien joué, non mais qu'ont bien joué (petit rire gêné) je parle d'un point de vue business, mais qui n'étaient pas « clean » vis à vis du*

consommateur. Y en a beaucoup qui ont dégradé la qualité et qui, après, ont dit : « nouveau, beaucoup plus gourmand ou avec des vraies céréales venues des champs etc. etc. » alors qu'en fait, ça faisait dix ans qu'ils étaient en train de baisser la qualité. Donc ils ont fait des « savings » …mais bon, c'est le jeu. (rires) » (Joséphine)

Pour les managers mobilisant un registre détaché, le praticien marketing chez l'industriel n'est pas responsable, ou s'il l'est, c'est sans en avoir conscience, en particulier s'il est jeune ou s'il est dans une grande entreprise, cloisonné dans le périmètre de sa fonction.

« Quand t'es dans une boîte américaine, c'est vrai que, le marketing est cloisonné, c'est à dire que tu as des recettes qui t'arrivent « top-down », tu as des produits qui t'arrivent de façon « top-down » et toi, tu appliques. Et là tu ne maîtrises pas l'amont. » (Suzanne)

En outre, il est admis dans la fonction, que la responsabilité est *a minima* partagée avec le consommateur mais également avec le distributeur et les autres acteurs de la filière.

L'obésité en France, par exemple, je trouve qu'il y a toujours une vigilance à avoir, mais je trouve aujourd'hui, ce qui se passe en France, est excessif. Parce que je fais partie de ceux qui pensent que ce n'est pas lié à l'industriel, je pense que c'est plus lié à un mode de vie aujourd'hui qui n'est pas adapté…à une alimentation qui est déstructurée. » (Suzanne)

Malgré le détachement affiché des managers enclins à adopter ce registre, des tensions apparaissent au fil de la discussion et se manifestent à travers de la provocation, en reprochant au chercheur son questionnement orienté ou son mode opératoire rendant compliqué toute tentative d'esquive d'une réflexivité sur leurs pratiques.

3.4. Registre « volontariste défensif » : un rôle bien maîtrisé

Le quatrième registre (4) se caractérise par une conception très utilitariste de l'éthique qui s'intègre en support de justification des pratiques plus qu'en véritable intention stratégique. Il est identifiable dans les échanges au cours desquels les managers expriment une conception instrumentale de l'éthique, dans la mesure où l'adoption volontaire de pratiques plus responsables leur permet à la fois de défendre la réputation de la marque et de développer de nouveaux segments de marché.

« Pour moi, le marketing éthique en tant que tel, c'est faire vendre un produit (…) à marque, et peut-être lui donner plus de sens que simplement l'aspect, si on prend un produit alimentaire, organoleptique, de plaisir. » (Olivier)

« on se donne ensemble un cahier des charges qui nous incite à, par exemple, ne pas communiquer auprès des enfants de moins de douze ans, ça veut dire pas d'achat d'espace auprès de ces programmes à la télé par exemple, ni dans des programmes spécifiques pour eux pour ne pas les influencer, en tout cas pas sur de l'alimentaire qui pourrait être considéré,…, par l'Union Européenne, pas forcément sain,…, de toujours proposer dans le (nom de l'offre destinée aux enfant), donc le menu enfant destiné aux plus petits, des solutions de choix qui sont nutritionnelles, donc, par exemple, pas plus de 500 calories dans le (nom de l'offre destinée aux enfants) …, vous pouvez toujours choisir de l'eau, un fruit, un yaourt à boire enfin selon les pays, y a des différences selon le pays,…, ne pas mettre en avant les sodas, enfin, des choses comme ça. » (Donatienne)

Les managers s'inscrivant dans ce registre conçoivent le marketing comme encastré dans la société mais il s'agit surtout pour eux de partager la responsabilité avec les autres parties prenantes. Nous retrouvons en effet des manifestations défensives au cours desquelles les managers n'hésitent pas à partager, voire à renvoyer la responsabilité vers d'autres parties prenantes, comme les consommateurs, les distributeurs ou encore les médias.

« Nutella, c'est pas le pire, parce que Nutella je pense que c'est très bien, enfin, c'est très bien pour les enfants qui font du sport, qui sont actifs, normalement ils sont censés l'être,

c'est pas la faute d'une marque si les enfants sont pas actifs, c'est pas la faute de (nom de son entreprise) si les enfants sont obèses, franchement ! » (Donatienne)

"Donc j'suis (nom de l'entreprise), je vends (nom d'un produit sucré), effectivement que les enfants consomment, qu'ils peuvent surconsommer alors bon c'est peut-être aux parents etc. de réguler, moi je me sens bien, je me dis…Ah mais moi j'me sens très bien, …, Alors voyez, si c'était (nom du produit sucré) qui était le problème, j'dirais de la mauvaise alimentation des enfants et tout, ça se saurait ! » (Olivier)

Dans une attitude défensive, les managers adoptant un registre volontariste défensif, cherchent à prendre le contrôle de l'entretien en laissant peu de place aux questions et en essayant le plus possible de mettre en avant de façon volontaire les pratiques vertueuses de leur entreprise, derrière laquelle leur personne disparaît. La mobilisation de ce registre demeure relativement constante tout au long de l'entretien et prend la forme de justifications anticipées, préparées, voire répétées tels des mantras, pour parer à d'éventuelles questions délicates de la part du chercheur. Mais elle n'est pas exempte de tensions internes que les interactions avec le chercheur parviennent parfois à révéler. Il semble en effet que derrière le rôle de praticien exempt de doutes, qu'ils ont délibérément choisi d'endosser face au chercheur, se cache celui d'une personne en proie à quelques tensions ou interrogations, ainsi que le laissent supposer leurs importants efforts de justification pour tenter de convaincre le chercheur.

« Moi, je sais que, on peut considérer qu'effectivement (nom de la catégorie de produit) c'est de la malbouffe, dans le sens, …, si on mange qu'un (nom de la catégorie de produit) et qu'on en mange tout le temps…Mais j'pense que si vous mangez que de la pomme tous les jours vous allez avoir un problème de carences. Parce que on est fait, on est omnivore, donc voilà ! J'pense que faut savoir raison garder dans tout ça, quoi ! » (Donatienne)

3.5. Registre « conquérant utilitariste » : le marketeur sauveur

Le dernier registre (5) permet aux managers d'afficher une responsabilité du marketing envers la société largement assumée en y décelant l'opportunité de redonner du sens à la fonction, ce qui pourrait finalement s'apparenter à une vision utilitariste de l'éthique, mais dans le sens positif du terme, dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant avec les consommateurs et les autres parties prenantes.

« il est urgent d'agir et c'est l'action qui doit primer pour…faire bouger le système et montrer que ça marche bien, voire mieux. Pour moi c'est une espèce d'hymne à l'intelligence humaine que de faire ça …je trouve qu'on n'utilise pas toutes nos capacités de réflexion sur ces sujets-là qui sont des sujets formidables, qui sont des sujets de survie de l'espèce finalement quand on y pense… moi, ça, ça me remue profondément et j'me dis que si j'peux et, et, …je vais continuer d'y participer. J'aurai fait un truc bien, hein ? » (Dominique)

« J'arrive sur la catégorie (nom de la catégorie) et je dis je ne comprends pas, on est en train de dire qu'on veut faire un truc, qu'on a une vision (nom du plan stratégique) sur l'environnement incroyable et on n'a pas un seul produit rechargeable dans notre gamme … enfin ce qui pour moi est quand même le BAba, du truc. Réponse officieuse : oui parce que si on fait en pompe, ça dose, les gens en mettent moins.

Ah mais ça ça me …ça me révolte ! (rires) Parce que voyez, je demande pas la lune, j'suis pas en train d'avoir une démarche complètement extrémiste quoi, on est juste dans une démarche où on fait des trucs intelligents et moi j'aurais envie de dire on sort un truc à pompe et puis on explique aux gens que un truc à pompe c'est bien pour telle, telle, telle raison et c'est ça le marketing, le marketing c'est pas d'aller dire il faut qu'ils en versent plus dans leur main … voilà et c'est comme ça qu'on va les gagner. » (Violette)

Animés de convictions personnelles profondes, particulièrement depuis qu'ils sont parents, et d'un fort besoin de reconnaissance de leur profession, les managers utilisant un registre « conquérant utilitariste » semblent déterminés et sûrs d'eux face au chercheur. Ainsi Dominique, explique au chercheur, de manière très enthousiaste, voire émue par moments, comment il a mis en place des actions concrètes en faveur d'un marketing qu'il estime plus responsable.

> *« à horizon 5 ans, ce qui est quand même RÉvolutionnaire (hausse de ton),… ça a été un changement de gouvernance complet, ça, c'est extra, parce qu'on a eu un tel succès … (émotion perceptible) », « Et ça c'est un bonheur total ! Vous savez que vous avez gagné dans ce cas-là. »*
>
> *« On a généré 15 points de croissance, sur la base de ce travail, de cet engagement, y a eu zéro promo d'activée, hyper pure comme lecture, c'est vraiment de la lecture d'activation de demande, et de communication et de positionnement, on est vraiment dans le dur du marketing, avant tout le reste, et ça, c'était une jouissance de dingue. » (Dominique)*

Pour Violette, s'il est possible de pratiquer un marketing responsable au sein de petites structures, en revanche cela relève de la gageure dans les grandes entreprises. Elle semble très animée par le défi que représente le marketing responsable mais estime qu'il faut beaucoup de courage au manager marketing pour maintenir ses convictions.

> *« C'est totalement plus simple de faire un truc basique, enfin, c'est tellement moins cher, c'est tellement plus simple. C'est tellement plus facile, et ce qui est compliqué c'est d'avoir des convictions …Par exemple, j'vous donne un exemple très concret : on est en train de développer une nouvelle recette, on a des trucs qui sont très bien mais qui néanmoins…par exemple, notre grosse promesse : au minimum 60% de l'ingrédient principal…Euh, ben, voilà, j'viens de refuser deux recettes parce qu'on était à 56% et j'me dis que si on commence à mettre un doigt dans l'engrenage, c'est fini. » (Violette)*
>
> *« il faut qu'on arrive à garder ce cadre hyper restrictif parce que c'est ça qui fera notre différence et qu'il ne faut pas qu'on tombe dans la simplicité sinon on perd notre aspérité. » (Violette)*

Malgré la force de conviction des discours, le chercheur a pu déceler quelques embryons de doute ou de tension, mais qui n'entament en rien la motivation des managers campés sur un registre « conquérant utilitariste ». Ce qui les anime reste un enjeu marchand avec en toile de fond, l'envie de sauver l'humanité et de redonner du sens à la fonction marketing.

IV. L'ETHIQUE, UNE QUÊTE DE SENS AU COEUR DU PROCESSUS DE SUBJECTIVATION PROFESSIONNELLE

S'inscrivant dans la lignée des travaux menés sur le travail identitaire des managers, notre recherche vise à comprendre comment les discours des managers marketing à propos de l'éthique sont porteurs d'interventions performatives qui contribuent à faire advenir la possibilité d'un marketing éthique. Quels moyens mobilisent ces discours pour légitimer à la fois l'identité professionnelle et le périmètre des responsabilités des managers marketing ? Comment les discours des managers fabriquent-ils les enjeux éthiques de leur pratique professionnelle et contribuent-ils à instituer les fondements éthiques de la discipline du marketing ? La discussion de nos résultats s'articule en trois parties.

4.1 – Une capacité d'improvisation reposant sur des normes largement incorporées

Premièrement, lorsqu'ils sont sollicités sur le sujet du marketing éthique ou responsable, les managers se déclarent prêts à aborder ce sujet, en partie parce que l'idée de rentrer dans une démarche réflexive à ce propos les interpelle. Ainsi, les différents registres que nous avons identifiés révèlent comment les praticiens improvisent diverses manières de s'ajuster, de « bricoler », de gérer les tensions et les controverses et rejouent des normes et des attitudes que la discipline du marketing leur impose. Ces ajustements confortent le caractère équivoque de l'identité des managers marketing au sein de l'organisation et révèlent le travail identitaire que ces derniers sont constamment tenus de faire pour accomplir et justifier leur travail quotidien (Gurrieri, 2012). Nos résultats confortent ceux de Nilsson (2019) centrés sur la manière dont les managers marketing eux-mêmes donnent du sens à ce qu'ils font et justifient leur rôle au sein de leur organisation. En faisant référence à Ibarra (1999), Nilsson analyse le travail quotidien des managers marketing, à la frontière de leur organisation, comme une forme de jeu identitaire, à travers lequel ces derniers mobilisent divers registres rhétoriques afin d'adapter leur présentation de soi et leur discours en fonction des circonstances qu'ils rencontrent en pratique. Nilsson souligne que le manager marketing articule et réorganise une série de « *provisional selves* » toujours partiels et indéterminés, selon les enjeux qu'il perçoit au sein et en-dehors de l'organisation. Par cette métaphore, Nilsson réfute que l'identité du manager puisse être réifiée, essentialisée en une unité circonscrite et stable qui gagnerait progressivement en cohérence, et affirme la nécessité d'être attentif aux multiples présentations de soi que le manager marketing déploie pour légitimer ses actions dans et en-dehors de l'organisation.

4.2 – Une capacité à mobiliser des cadres normatifs collectifs pour performer une posture éthique

Deuxièmement, dans la perspective performative, le comportement éthique du manager ne relève pas simplement d'une décision personnelle, mais repose principalement sur un ensemble de cadres normatifs culturels auxquels il se réfère pour prendre ses décisions : « *la vulnérabilité des responsabilités et des engagements qui ne sont jamais simplement impersonnels ou transcendants ou normatifs [...], même s'ils ne constituent pas simplement des actes volontaires de sujets souverains.* » (Loxley, 2007, p. 137). L'analyse extrêmement fine de Butler démontre que l'inscription temporelle d'un discours et la capacité à le relier à d'autres discours, constituent une condition de sa performativité (Varlet et Allard-Poesi, 2017, p. 90). Nos résultats mettent au jour comment les managers marketing font advenir leur responsabilité et leur conscience professionnelle en reliant leur discours à d'autres discours préexistants. Pour gérer les tensions qui les assaillent afin de justifier leur action dans leur contexte professionnel, les managers ont recours à des compromis collectifs tels que des cadres déontologiques, des chartes éthiques, des discours de RSE, etc. –

Ainsi, les managers que nous avons rencontrés s'efforcent tous de démontrer qu'ils déploient une pratique éthique, en invoquant des justifications qui renvoient aux contraintes marchandes, ce qui n'est pas étonnant dans le contexte de la fonction marketing. Parfois, comme pour se protéger, ils s'appuient sur les consignes RSE de l'entreprise ou sur la nécessité de respecter des réglementations externes. Confrontés à des situations délicates d'un point de vue éthique qui semblent les déstabiliser, ils recourent à des compromis validés par la profession qui légitiment la possibilité d'un marketing éthique. La performativité de leur engagement éthique

se concrétise alors sous la forme d'une participation à la rédaction d'une charte éthique, d'un cahier des charges rigoureux, ou encore d'un code déontologique, au niveau de l'entreprise ou de la branche industrielle. Une seconde voie consiste à travailler sur la composition des produits qui peut prendre de nombreuses formes : l'utilisation d'ingrédients plus naturels, la réduction du taux des ingrédients reconnus comme néfastes pour la santé (sucre, sel, matières grasses, etc.), l'approvisionnement plus durable des matières premières, la proposition de portions individuelles plus petites, etc. L'effort de gestion des tensions entre le marché et l'opinion publique peut également consister à préserver la réputation de la marque, sans lien réel avec une transformation des pratiques quotidiennes de la fonction marketing ou de l'entreprise. Il s'agit alors, soit d'une participation à des œuvres caritatives, sans lien direct avec l'activité de l'entreprise mais susceptible d'entraîner des répercussions positives sur l'image de la marque, du produit ou de l'entreprise, soit d'une plus grande transparence en matière d'information pour répondre aux exigences des consommateurs... D'autres manières de résoudre les tensions éthiques ressenties, s'inscrivent dans des formes de gestion collective au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle pour participer à l'éducation à la consommation des populations les plus vulnérables. Ces actions collectives impliquent, d'une part, de ne pas encourager la fréquence de consommation des produits réputés mauvais pour la santé et, d'autre part, de promouvoir certaines pratiques – sportives par exemple - destinées à améliorer la santé des consommateurs.

Ces interventions performatives rejoignent ce que Sachet-Milliat et al. (2017) ont appelé des stratégies de neutralisation. S'intéressant à la façon dont les managers gèrent des situations de tension et tentent de résoudre à leur niveau le conflit de normes dans lesquels les place leur travail, ces chercheurs ont interrogé des professionnels du marketing des secteurs controversés de l'alcool et du tabac. Ces auteurs mettent en lumière trois stratégies de neutralisation – l'organisation vertueuse, le déni de responsabilité du fait d'un cadre légal très contraint et la rationalisation économique - permettant au manager marketing de justifier des pratiques non éthiques déployées par leur organisation... mais légales. Selon la rhétorique de neutralisation affichée, l'interlocuteur est conduit à clarifier son rôle dans l'organisation et à justifier son identité professionnelle, parfois en étant aligné sur les choix faits par l'entreprise, parfois en évitant d'endosser de façon personnelle les décisions prises par la hiérarchie. Bourcier-Bequaert et al. (2020) analysent diverses situations dans l'industrie pharmaceutique ayant fait émerger des controverses morales à propos du rôle ambigu de la fonction marketing, qui doit à la fois poursuivre des intérêts économiques mais également contribuer à des missions de santé publique. Confrontés à des critiques virulentes de leurs pratiques, les managers marketing déploient une grande richesse de justifications identitaires afin de réduire la dissonance morale qu'ils éprouvent. Ils minimisent l'impact de leur activité, évoquent les bénéfices pour les patients, évitent les pratiques professionnelles en conflit avec leurs valeurs personnelles afin de parvenir à se maintenir dans l'organisation et continuer à y jouer de façon suffisamment crédible le rôle qui leur est dévolu...

4.3 –Une capacité de resignification de certaines normes éthiques non questionnées

Troisièmement, dans certaines situations en cours d'émergence ou inédites, pour lesquelles le recours aux compromis collectifs ne suffit plus, les managers se trouvent dans l'obligation d'élaborer une réponse plus personnelle, réflexive, provisoire et fragile car elle ne s'appuie pas sur des discours préalablement performés et institués. Dans ces cas, les présentations de soi, affichent la fragilité de l'identité professionnelle qui est performée face au chercheur, toujours provisoire et reposant sur des éléments souvent contradictoires. Les managers rencontrés

remettent-ils en question certaines pratiques, ironisent-ils sur leur fonction ou sur ce que l'organisation leur fait endosser comme responsabilités ? Les managers rencontrés expriment-ils des formes plus ou moins explicites de dénigrement des discours imposés, une certaine ironie les autorisant à opérer un détournement de certaines prescriptions éthiques imposées ou visent-ils même à subvertir les fondements éthiques de la fonction marketing ?

Les cinq registres mobilisés par les managers que nous avons interpelés permettent d'appréhender ce que Butler (2005) analyse comme la force de resignification des pratiques performatives. Butler considère en effet que c'est la réinterprétation répétée de son rôle qui fonde la performativité du discours et des actions du manager marketing. Cette réinterprétation active de son rôle ouvre la voie à des possibilités de subversion du discours disciplinant du marketing, de façon intentionnelle ou non. En référence aux principes éthiques normatifs de la culture organisationnelle qui a contribué à forger en pratique leur identité, les managers marketing peuvent tenter des actes performatifs de resignification à propos de certaines normes éthiques. Ces actes performatifs peuvent être plus ou moins risqués et plus ou moins pertinents. Plus largement, Butler rappelle que les possibilités de subversion des normes éthiques sont fortement contraintes par les structures idéologiques que les entreprises imposent tout au long du travail identitaire de leurs managers : « *(Butler) s'est plus récemment concentrée sur la question de savoir comment l'exigence éthique de responsabilité et d'obligation pourrait se révéler compatible avec leur conception de la formation du sujet.* » (Loxley, 2007, p. 138).

Les résistances rencontrées au cours des entretiens et le système de protection mis en place par les managers interrogés illustrent les façons contrastées selon lesquelles les managers font face à cette difficulté. Certains managers, déstabilisés par une situation inédite en cous d'émergence, mais qui se considèrent fortement contraints dans l'exercice de leur fonction au sein de leur entreprise, tentent une prise de parole dans l'organisation afin de faire évoluer les pratiques marketing. D'autres managers sont conduits à accepter un certain nombre de pratiques par loyauté vis-à-vis de l'organisation, même si certaines d'entre elles semblent en contradiction avec l'identité professionnelle qu'ils mettent en scène et défendent. Dans ces cas, leur réflexivité personnelle est mise sous silence au profit des intérêts de l'organisation. Dans les cas les plus extrêmes, les managers questionnent l'exercice de leur métier de responsable marketing dans les conditions dans lesquelles l'entreprise les contraint à le faire. Parfois, certains d'entre eux choisissent de quitter leur poste et/ou l'entreprise dans laquelle ils exercent et préfèrent renoncer à une identité professionnelle qu'ils ne peuvent ou ne veulent plus justifier. Ce fut le cas d'un de nos informateurs, Violette, qui a choisi de quitter son poste marketing au sein d'une multinationale, afin d'accompagner son mari dans la création d'une entreprise agroalimentaire de produits biologiques.

Ainsi, lorsque la gestion des tensions se révèle davantage à un niveau individuel, elle semble suggérer des arrangements discursifs qui renvoient à la distinction bien connue entre *« exit, voice and loyalty »* proposée par Hirschman (1970). La loyauté dans le discours suggère que la réflexivité et l'identité du manager marketing est encadrée par des contraintes et choix organisationnels que ce dernier ne cherche pas à interroger. Le discours individuel est dans ce cas une sorte de miniature de la narration organisationnelle, supposée *de facto* éthique. L'évitement consiste à se mettre en retrait de l'organisation, en considérant que le discours et l'identité individuels n'ont pas à s'aligner sur des pratiques insuffisamment éthiques de l'organisation. La possibilité éthique performée par le discours du manager renvoie alors à sa propre capacité à produire de petites bifurcations ouvrant la voie à des espaces restreints dans lesquels il semble possible d'expérimenter de nouvelles pratiques éthiques...

En synthèse, l'analyse de la performativité des discours produits par les managers marketing que nous avons rencontrés contribue à documenter le déploiement et la légitimation de nouvelles pratiques marketing éthiques dans différents contextes organisationnels. Notre recherche souligne ainsi la manière dont les interventions performatives à propos de l'identité et de l'éthique contribuent à faire advenir la possibilité d'une pratique éthique et constituent la pratique éthique elle-même. S'intéresser à la manière dont les discours traitent les enjeux éthiques de la discipline marketing met en lumière la variété des registres sur lesquels se fondent les interventions performatives des managers marketing pour établir et légitimer leur identité professionnelle.

Conclusion

Le discours du manager marketing peut s'inscrire dans une approche dénuée de réflexivité qui consiste, soit à limiter l'amplitude des questionnements éthiques à traiter, soit à considérer les sujets éthiques comme étant *de facto* du seul ressort de l'organisation. Dans ce cas, le manager reproduit le prêt-à-penser éthique que les normes culturelles disciplinantes de l'organisation lui ont plus ou moins subrepticement inculquées… À l'inverse, le discours du manager peut parfois être porteur de traces importantes de réflexivité, lorsqu'il cherche, soit à articuler sa pratique individuelle à une responsabilité collective, soit à réduire des formes de dissonance élevée en matière d'éthique entre sa pratique et les normes que lui impose son organisation. Quelle que soit la manière de performer l'éthique, notre recherche montre que les managers peuvent recourir à une forme d'incarnation personnelle extrêmement poussée, ou bien s'en remettre à des modalités de responsabilité partagée (dans l'organisation, avec les parties prenantes, ou la société). Tout au long de ce *continuum*, se révèlent des formes ambiguës de discours, défensives ou de neutralisation, qui illustrent des modalités de performativité contrastées. La dimension générative de la performativité souligne que les possibilités ouvertes par les discours sont nécessairement ambiguës et variées afin de soutenir une diversité de postures éthiques dans une pluralité de situations pratiques (Mason et al., 2015).

Les interventions performatives à propos de l'éthique dans les discours des managers marketing rencontrés, visent à instruire et justifier de nécessaires compromis entre trois logiques en conflit : les impératifs marchands, les attentes sociétales et la sphère de l'opinion. Ainsi, par la confusion de certains registres qu'elles opèrent, les interventions performatives des managers dévoilent une sorte d'impuissance perlocutoire du discours éthique. Situation, qui peut être interprétée comme la difficulté qu'éprouvent les managers à justifier et mettre en œuvre des pratiques éthiques. On peut y voir alors une pratique communicationnelle proche de la ventriloquie (Cooren, 2010) qui consiste à parler au travers de traces, preuves, documents, afin de déplacer la question éthique et donc d'esquiver d'éventuelles tensions individuelles, sans que pour autant cela puisse être clairement interprété comme un discours empreint de cynisme ou d'authenticité. Ces éléments révèlent en creux l'isolement relatif du manager marketing, insuffisamment outillé ou soutenu d'un point de vue politique, pour être en mesure de tenir un discours porteur de transformation des pratiques organisationnelles. Bien qu'il soit soumis à des contraintes de légitimité mais aussi à des demandes sociales de reddition de comptes (*accountability*), le discours éthique du manager marketing ne paraît pas pouvoir s'inscrire dans une structure performative qui le dépasse et qu'il pourrait incarner. En cela, ce dernier ne semble pas en mesure d'accroître la capacité performative du discours éthique qu'il tient et semble bien rester celui qui « *fait le sale boulot* » dans les organisations (Lefèvre, 2007). L'inefficacité relative ou l'instabilité du discours révèle aussi l'impossibilité de créer des espaces concrets de pratiques qui soient socialement enracinés et stabilisés dans l'organisation.

Il semble néanmoins que la capacité performative du marketing éthique soit amoindrie par l'absence relative d'assemblages socio-matériels, outils et dispositifs qui sous-tendent les

pratiques des organisations et les normes qu'elles imposent à leurs membres (Callon, 2010). Une approche complémentaire visant à comprendre comment les interventions performatives à propos de l'éthique s'inscrivent dans les organisations, permettrait d'identifier sur quels objets de controverse elles s'appliquent, à déceler les textes scientifiques et les dispositifs techniques (instrumentation de gestion, micro-technologies ordinaires, etc.) qui les sous-tendent. En effet, selon Callon (1986) et Latour (2005), c'est également cet ancrage socio-matériel des discours qui leur permet de perdurer et de s'inscrire durablement dans le réel comme des faits éprouvés. Ainsi, les dimensions socio-matérielles permettent de faire advenir des pratiques éthiques et constituent une forme de recours collectif afin de justifier la pratique : existence de codes, création de produits, etc. Ces assemblages renvoient non seulement à l'existence d'une infrastructure d'outils, théories et modèles qui viendraient soutenir la performativité (Callon, 2010) de l'éthique, mais aussi à des enchevêtrements de discours produits par les acteurs concernés dans le cours des actions marketing ordinaires, dans et en-dehors de l'organisation. Ainsi, étudier les processus de performation de l'éthique à travers l'observation-participante de micro-pratiques instrumentées serait susceptible « de révéler des mécanismes gestionnaires que les discours managériaux tendent à masquer. » (Aggeri, 2017, p. 39). En complément des discours, il s'agirait alors de décrire les chaînes de médiation mobilisant des agencements et des instrumentations de gestion hétérogènes afin de comprendre les effets parfois surprenants qu'elles produisent sur la façon dont les managers marketing performent à la fois l'éthique, comme fondement de leur conscience professionnelle, et leur identité de managers enrôlés au sein et en-dehors de l'organisation (Finch et al., 2015).

Un autre prolongement à cette recherche pourrait consister à analyser comment les communautés académiques performent l'éthique dans l'enseignement de la discipline marketing et quelle signification elles font advenir et instituent en co-produisant à travers leurs recherches un appareillage éthique afin de transformer les pratiques marketing (Tadajewski, 2016).

Bibliographie

Aggeri, F. 2017. Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations ? Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. ***M@an@gement***, Vol. 20 (1): 28-69.

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. 2013. ***Les méthodes qualitatives***. 2e éd.. Paris : Presses Universitaires de France, Que sais-je ?

Alvesson, M., & Karreman, D. 2000. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. ***Human Relations***, 53 (9): 1125-1149.

Alvesson, M., & Willmott, H. 2002. Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. ***Journal of Management Studies***, 39: 619-644.

Andreasen, A.R. 2002. Marketing *Social Marketing* in the social change marketplace. ***Journal of Public Policy & Marketing***, 21 (1): 3-13.

Ardley, B. C., & Quinn, L. 2014. Practitioners accounts and knowledge production: an analysis of three marketing discourses. ***Marketing Theory***, Vol.14(1): 97-118.

Aschcraft, K.L. 2007.Appreciating the 'work' of discourse: occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of commercial airline pilots. ***Discourse & Communication***, 1 (1): 9 -36.

Austin, J.L. 1970. ***Quand dire c'est faire***. Paris: Éditions du Seuil, traduction française de How to do things with words (1962). Oxford: Oxford University Press.

Beji-Becheur, A., & Ozcaglar-Toulouse, N. 2014. Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable. ***Recherche et Applications en Marketing***, 29 (3): 3-9.

Bennett, R. 2010. What makes a marketer? Development of 'marketing professional identity'among marketing graduates during early career experiences. ***Journal of Marketing Management***, 27 (1-2): 8-27.

Bourcier-Bequaert, B., Baïada-Hirèche, L., & Sachet-Milliat, A. 2020. Cure or sell: how do pharmaceutical industry marketers combine their dual mission? An approach using moral dissonance. ***Journal of Business Ethics***, 175: 555-581.

Brown, A.D. 2022. Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. ***Human Relations***, Vol.75(7): 1205-1237.

Butler, J. 1990. Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory', in S. Case (ed.), ***Performing Feminisms: Feminist Critical Theory and Theatre***. Baltimore: Johns Hopkins University Press: 270-82.

Butler, J. 1993. ***Bodies That Matter: On the Discursive Limits of Sex***. New York and London: Routledge.

Butler, J. 1997. ***Excitable Speech: a Politics of the Performative***. London: Routledge.

Butler, J. 2005. ***Giving an Account of Oneself***. New York: Fordham.

Callon, M. 1986. Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. ***L'Année Sociologique***, 36: 169-208.

Callon, M. 2010. Performativity, misfires and politics. ***Journal of Cultural Economy***, 3(2): 163-169.

Chiapello, E., & Gitiaux, F. 2009. Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagements et représentations, ***Revue de l'Organisation Responsable***, 1: 43-53.

Cooren, F. 2010. Ventriloquie, performativité et communication : ou comment fait-on parler les choses. ***Réseaux***, 163: 33-54.

Dekhili, S., & Lavorata, L. 2020. Marketing et développement durable : quels enjeux pour les marques et les consommateurs ? ***Revue de l'Organisation Responsable***, 2 (15): 3-6.

Dubar, C. 1998. Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques. ***Sociétés Contemporaines***, 29: 73-85.

Dumez, H. 2013. ***Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive***. Paris : Vuibert.

El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. 2009. Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. ***Relations Industrielles***, 64 (4): 662-684.

Ertz, M. 2021. ***Marketing responsable***. Paris: Editions JFD.

Ferrell, O.C., Crittenden, V.L., Ferrell, L. & Crittenden, W.F. 2013. Theoretical development in ethical marketing decision making. ***Academy of Marketing Science***, 3: 51-60.

Finch, J., Horan, C., & Reid, E. 2015. The performativity of sustainability: making a conduit a marketing device. ***Journal of Marketing Management***, 31 (1-2): 167-192.

Foucault, M. 1969. ***Archéologie du savoir***. Paris : Gallimard.

Gurrieri, L. 2012. The Don Draper complex: Consuming work, productive leisure and marketer boundary work. ***Journal of Marketing Management***, 28 (7-8): 784-808.

Hirschman, A.O. 1970. ***Exit, voice, and loyalty. Responses to declines in firms, organizations and states***. Cambridge: Harvard University Press.

Hodgson, D. 2005. Putting on a professional performance: performativity, subversion and project management. ***Organization***, 12 (1): 51-68.

Hunt, S.D., & Vitell, S. 1986. A general theory of marketing ethics. ***Journal of Macromarketing***, 6 (1): 5-16.

Hunt, S. D., & Vitell, S. 2006. The general theory of marketing ethics: a revision and three questions. ***Journal of Macromarketing***, 26 (2): 143-153.

Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. ***Administrative Science Quarterly***, 44(4): 764–791.

Kreiner, G.E., Ashforth, B.E., & Sluss, D.M. 2006. Identity dynamics in occupational dirty work: integrating social identity and system justification perspectives. ***Organization Science***, 17 (5): 619-636.

Latour B. 2005. ***Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory***. Oxford: Oxford University Press.

Laczniak, G. R., & Schultz, C. 2021. Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. ***Journal of Macromarketing***, 41 (2): 201-231.

Lefèvre, S. 2007. Le sale boulot et les bonnes causes. Institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG. ***Politix***, 20 (79) : 149-172.

Lefebvre, R.C. 2011. An integrative model for social marketing. ***Journal of Social Marketing***, 1 (1): 54 -72.

Loxley, J. 2007. ***Performativity, New Critical Idiom***. London and New-York : Routledge.

Lucarelli A., & Hallin, A. 2015. Brand transformation: A performative approach to brand regeneration. ***Journal of Marketing Management***, 31(1–2): 84-106.

Marion, G. 2009. Le marketing et le concert de la critique, in Golsorkhi D., Huault l. et Leca B. (dir.) ***Les études critiques en management : une perspective française***, Laval : Presses de l'Université de Laval : 99-132.

Mason, K., Kjellberg, H., & Hagberg J. 2015. Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices. ***Journal of Marketing Management***, 31(1-2): 1-15.

Muniesa, F. 2014. ***The provoked economy: Economic reality and the performative turn***. London: Routledge.

Murray, S. J. 2007. Ethics at the scene od Address: A conversation with Judith Butler. ***Symposium***, 11 (2): 415-445.

Murphy, P.E., & Laczniack, G.R. 2019. The role of normative marketing ethics. ***Journal of Business Research,*** Vol. 95: 401-407.

Nilsson, T. 2019. How marketers argue for business–Exploring the rhetorical nature of industrial marketing work. ***Industrial Marketing Management***, 80, 233-241.

Sachet-Milliat A., Baïada-Hirèche L., Bourcier-Béquaert B. 2017. The clear conscience of the controversial sector marketer: A neutralization theory approach. ***Recherche et Applications en Marketing*** (English Edition), 32 (3): 28-48.

Searle, J.R. 1972. ***Les Actes de Langage***. Paris : Éditions Hermann. Traduction française de *Speech Acts*: *An essay in the Philosophy of Language* (1970). Cambridge: Cambridge University Press.

Tadajewski, M. 2010. Critical marketing studies: logical empiricism, « critical performativity » and marketing practice. ***Marketing Theory***, 10 (2): 210-222.

Tadajewski, M. 2016. Relevance, responsibility, critical performativity, testimony and positive marketing: contributing to marketing theory, thought and practice. ***Journal of Marketing Management***, 32 (17-18): 1513-1536.

Varlet, M., & Allard-Poesi, F. 2017. A quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement? Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. ***Revue Française de Gestion***, 2 (263): 71-96.

Vough H., Caza, B.B., & Maitlis, S. 2020. Making sense of myself: Exploring the relationship between identity and sensemaking. In: Brown AD (ed.) ***The Oxford Handbook of Identities in Organizations***. Oxford: Oxford University Press, 244–260.

Zwick, D. & Cayla, J. 2011. ***Inside marketing: practices, ideologies, devices***. New York: Oxford University Press.

Tableau 1 : Présentation des types de gestionnaires et des durées des interactions

	Fonction au moment du terrain	Type d'entreprise	Catégorie de produit	Degré de formalisation du discours éthique	Durée de l'interaction
Olivier	Direction générale	Multinationale	Epicerie salée et sucrée	Intégré à la stratégie	75 mn
Dominique	Direction marketing	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Intégré à la stratégie	70 mn
Isabelle	Direction marketing	Multinationale	Epicerie salée et sucrée	Intégré à la stratégie	65 mn
Violette	Direction marketing	Petite structure	Epicerie salée et sucrée	Intégré à la stratégie	84 mn
Mathieu	Direction marketing	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Peu formalisé	103 mn
Mélanie	Direction marketing	Multinationale	Epicerie sucrée	Formalisé	53 mn
Véronique	Direction marketing	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Peu formalisé	131 mn
Donatienne	Responsable marketing et communication	Multinationale	Epicerie salée et sucrée	Formalisé	62 mn
Joséphine	Direction marketing	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Peu formalisé	97 mn
Luc	Direction générale	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Peu formalisé	94 mn
Suzanne	Direction générale	Taille intermédiaire	Epicerie salée	Peu formalisé	46 mn
Maryline	Responsable marketing	Multinationale	Epicerie salée et sucrée	Formalisé	55 mn
Guillaume	Direction générale	Petite structure	Epicerie sucrée	Intégré à la stratégie	105 mn
Nicole	Direction générale	Multinationale	Epicerie sucrée	Intégré à la stratégie	56 mn
Jean-Marie	Direction générale	Multinationale	Epicerie sucrée	Très formalisé	45 mn

Tableau 2 : Synthèse des registres de performativité et de leurs tensions dans le travail identitaire

Registre de performativité	Conception de l'éthique	Degré de responsabilité du marketing	Manifestation des tensions	Gestion des tensions	Tonalité du discours
Réflexif réaliste	Discussion et/ou Déontologique : délibération avec les parties prenantes et/ou support du cadre légal interne ou externe	Assumé dans le discours	Besoin de rassurer le chercheur	Attitude réflexive Passage à l'action discret Pragmatisme : recentrage sur la qualité produit	Défensif Pragmatique
Réflexif déstabilisé	Vertu : intention de faire le bien mais prudence	Partagé avec les parties prenantes, en particulier le consommateur	Hésitations Emotions Doutes Besoin de se rassurer	Prudence Soumission aux lois du marché Engagement sans failles envers l'entreprise	Défensif Explicatif
Réflexif détaché	Ethique pas l'objet du marketing	Non responsable	Provocations Evitement Agacement	Pragmatisme : recentrage sur sa mission dans l'entreprise	Cynique Revendicatif
Volontariste défensif	Utilitariste	Partagé avec toutes les parties prenantes	Recherche permanente de justification en permanence Recherche permanente de contrôle sur l'entretien	Ethique comme support de justification des pratiques	Démonstratif Défensif
Conquérant utilitariste	Utilitariste	Largement assumé	Pas de tensions visibles	Départ de l'entreprise Ou Actions manifestes en interne	Fier Combatif