

MARKETING : COMMENT AVANCER DANS UN MONDE COMPLEXE ?

Manifeste
pour le marketing de demain II



SOMMAIRE

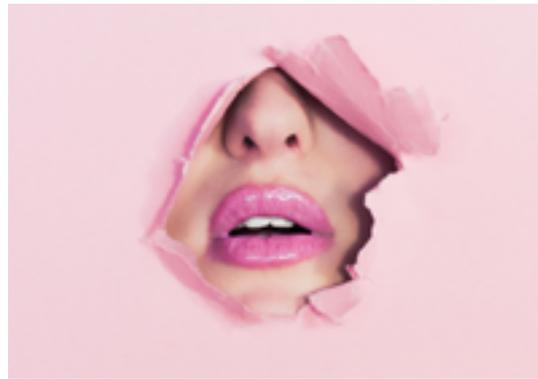
05. Préface



08. Introduction



13. Dimension sociale et sociétale : se réinventer par le sens



38. Travail : vers un new deal



47. Les outsiders, risque ou chance ?



55. Les marques

digitales meurent encore plus vite



64. Marketing : Une fonction

multiforme & user centric



71. Les membres du conseil

scientifique



74. Les contributeurs



PREFACE

Lorsque qu'est paru en 2013 le **Manifeste pour le marketing de demain**, le digital clivait les entreprises : il y avait celles qui surfaient sur la vague ... et puis les autres !

Avec pour corolaire, un extraordinaire emballement : « *Tout va vite, très vite. Ou plutôt non : tout va de plus en plus vite* », écrivions-nous en exergue de ce Manifeste.

Aujourd'hui le digital n'est plus discriminant :
il est omniprésent !

Il n'y a plus lieu de distinguer un marketing digital d'un marketing ... autre : tout va de plus en plus vite ... pour tous ... et partout !

Le digital façonne notre univers – c'est un truisme ! Mais surtout, il le rend chaque jour un peu plus complexe.

Dans notre vie quotidienne, dans notre communication de tous jours, sans cesse plus mobile, sans cesse plus sociale, bien sûr !

Mais pas seulement : le digital façonne notre univers, mais il le détruit aussi par sa consommation débridée d'énergie ; et par un gigantesque pied de nez, il permet à de jeune(s) inconnu(e)s de se lever et de dénoncer comment une génération est en train de détruire la planète.

Apparaissent de nouveaux consommateurs, de nouveaux citoyens ... et de nouveaux collaborateurs : aux entreprises de savoir les gérer.

Aux entreprises de comprendre ces nouveaux consommateurs, ces nouveaux citoyens, ces nouveaux collaborateurs ; et de créer pour eux d'autres produits, d'autres marques ... autrement.

Et au marketing de porter leur parole – de se révéler plus que jamais « user centric » – au sein des entreprises et permettre à ces dernières de s'y retrouver dans un monde chaque jour un peu plus complexe.

Vitesse et complexité, tel est désormais le challenge des marketers.



Auteurs :



François Laurent



Jean-Michel Raicovitch

INTRODUCTION

Fragmentation de la société, mutation du travail, omniprésence du digital, montée de la sensibilité environnementale et sociale, questionnement sur le consumérisme et la société de consommation, domination des nouvelles marques du numérique, ... tels sont quelques-uns des défis auxquels sont confrontées aujourd'hui les marques, les entreprises, les organisations.

Devant tant de mutations, d'attentes nouvelles et parfois contradictoires des consommateurs, des salariés et des citoyens, quelles réponses apporter et comment, quand on est une marque, une entreprise ou une organisation ? Comment accompagner, suivre, voire devancer les consommateurs dans leurs nouveaux comportements (omni-canalité, vrac, time-sharing des produits, covoiturage, indifférence à la propriété, do-it-yourself, modes de consommation alternatifs, troc et seconde main ...) ou leurs nouveaux modes de vie (mobilité, loisirs, réseaux sociaux, économie circulaire, back to nature ...) ?

Comment attirer (et surtout garder) les talents quand on est une entreprise alors que le travail est de plus en plus perçu – notamment par les générations X et Y- comme stressant et peu valorisant ?

Le sociologue Jean-Claude Kaufmann ne reconnaît-il pas que « dans les valeurs de l'époque, le travail n'est pas porteur » ? Une étude récente de Sociovision pour le groupe Amaury constate que le travail est vécu par les hommes comme une pression (même s'il demeure encore et toujours le symbole de la réussite financière et sociale). Quant aux jeunes générations, elles donnent la priorité à leur vie personnelle. Et quand on est une marque traditionnelle, comment garder des parts de marché face à la concurrence voire la domination des nouvelles marques du numérique ?

En l'espace de quelques années, n'a-t-on pas vu les GAFAs et autres plateformes digitales



comme AirBnB ou Uber se hisser en tête du podium des marques préférées des consommateurs, et du classement en termes de valorisation financière ? Sans oublier les questions environnementales et de RSE qui orientent de plus en plus les consommateurs-citoyens-salariés dans leurs choix (de produits, de services, d'entreprises où travailler ...).

La fidélité à une marque ou à une entreprise passe aujourd'hui par le respect de la protection de l'environnement, les conditions de travail, les comportements éthiques des entreprises. Et c'est encore plus sensible auprès des jeunes générations. Tous les sondages récents concordent pour confirmer que la protection de l'environnement est désormais la première préoccupation des Français devant l'avenir du système social et le pouvoir d'achat, et ce, indépendamment de leurs convictions politiques.

Peu à peu, chacun a pris conscience que pour accomplir la révolution environnementale, son comportement individuel n'était peut-être pas suffisant, mais indispensable et devient plus exigeant envers les entreprises sur tous les aspects de l'environnement et du RSE : au marketing de le prendre en compte. Les jeunes et notamment la génération Z sont le plus en pointe sur ces thématiques, les récentes grèves et marches étudiantes pour le climat en sont bien la preuve : 94 % des jeunes interrogés par Diplomeo en mars 2019 se disaient inquiets face à la situation environnementale (dont 61 %) très inquiets. Ce sont eux également qui sont en avance sur les pratiques éco-responsables (zéro-déchet, produits durables, produits recyclés ...).

On a cru un temps que le digital, le Big Data et l'IA allaient apporter toutes les solutions et certains se sont même interrogés sur l'obsolescence programmée des études et du marketing.

En quelques années, le marketing était devenu le mal-aimé des médias et la cible favorite du grand public qui l'accuse de pousser à la surconsommation de produits et services inutiles ou dommageables pour la planète. Même au sein des entreprises, le marketing a perdu de son influence au profit du département financier et du département « Relation Client ». Redéfinir l'évolution et le rôle du marketing dans un contexte économique et social toujours plus complexe, s'interroger sur ses pratiques et ses missions alors que les marchés sont de plus en plus concurrentiels et mondiaux et que les transformations technologiques, comportementales et sociétales n'ont jamais été aussi rapides, est au cœur de la réflexion menée au sein de [l'Adetem](#) et la raison d'être de son [nouveau Manifeste](#).

Alors, non, le marketing n'est pas mort. Mais parce qu'il est sous pression, il doit se redéfinir. Les travaux des membres du [Conseil Scientifique](#) de l'Adetem et des experts et professionnels du marketing présents à la matinée *Workshop Café* ont permis de dresser des constats, émettre des hypothèses et proposer des pistes de transformation et d'innovation avec un regard prospectif.

Le marketing doit réaffirmer son utilité ...

Qu'est-ce que le marketing si ce n'est la bonne et fine connaissance client (connaître ses besoins, ses attentes, ses aspirations) pour proposer des produits et des services adaptés. Sous la pression des contrôleurs de gestion et du service Achats, la fonction Marketing a perdu un peu de sa capacité d'innovation.

L'omniprésence du digital a entraîné une certaine acculturation des jeunes marketers et ceux-ci, le nez dans le guidon du tactique afin de réagir pratiquement en temps réel à un consommateur qui vit de plus en plus dans le « ATAWAD » (Anytime, Anywhere, Any Device) ont perdu (ont moins de temps ? de moyens pour ?) une vision stratégique à long terme.

Le marketing doit retrouver son rôle de vigie, de sentinelle et redevenir force de proposition dans l'entreprise.

... être porteur de sens...

Le marketing est confronté à une remise en cause permanente de la consommation et à une prise de conscience montante des enjeux environnementaux et sociétaux. Il a face à lui un consommateur qui vit dans un paradoxe permanent : il critique la surconsommation mais plébiscite des événements comme le Black Friday (qui a atteint des records de ventes en novembre 2019 malgré quelques appels récents au Green Friday).

Il commence à montrer une certaine réticence à voyager (pour préserver la planète) mais est en quête permanente d'expériences. Il achète des marques de luxe mais n'hésite pas à acheter « seconde main ».

Comme collaborateur, il s'attache désormais

aux entreprises qui font preuve de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Comme consommateur, il veut trouver en face de lui une offre à forte valeur ajoutée et porteuse de sens.

Mais attention, les citoyens-consommateur-collaborateurs sont méfiants, attentifs et facilement critiques. Ils exigent un engagement sincère, transparent, cohérent et total. Cette attente à être traité comme un individu à part entière, le consommateur/collaborateur veut la retrouver où qu'il aille, où qu'il achète, où qu'il travaille.

Pour aider l'entreprise à mieux comprendre sa raison d'être et créer de l'engagement, le marketing doit faire partie de la « gouvernance ».

... en (re)mettant l'humain au cœur

Remettre de l'humain dans le marketing, c'est donner du sens à l'IA et ne donner à l'automatisation que sa juste place. C'est aussi considérer l'individu dans toute son humanité et pas seulement comme une cible.

Aux 4 P historiques du marketing (Product, Price, Place, Promotion) ne faudrait-il pas substituer une nouvelle équation : People, Planet, ... ?

C'est sa compétence « *usercentric* » qui maintiendra le marketing au cœur de la création de valeur.

Le marketing de demain doit probablement se comporter en « outsider » dans l'entreprise. Il doit remettre constamment en cause ses fondamentaux et faire preuve d'innovation dans ses pratiques et ses réflexions pour renforcer son offre d'utilité. Il est venu le temps du marketing responsable. Une évolution du marketing nécessaire qui ne pourra pas se faire sans intégrer la dimension sociale et sociétale et mettre l'humain au centre.

Autant de lignes de force qui ont été soulignées, confirmées et développées dans les ateliers organisés par l'[Adetem](#) autour de 5 thématiques clés :

**Dimension sociale et sociétale
du marketing,**

Mutations du travail,

Outsiders,

Marques,

Fonction marketing.

Enfin si aucun atelier ne s'est spécifiquement centré sur le Digital, c'est tout simplement qu'il est désormais partout, qu'il occupe tous les espaces ... et qu'il n'est évidemment plus question d'envisager un marketing non digital

Auteur :



Anika Michalowska

**DIMENSION SOCIALE
ET SOCIETALE :
SE REINVENTER PAR LE SENS**

Marketing et marques sont aujourd'hui sur la sellette, accusés de Greenwashing, de pousser à la surconsommation, de créer des désirs pour des besoins qui n'existent pas. Et pourtant, la vocation du marketing et des marques n'est-elle pas originellement de mettre l'entreprise au service du client pour apporter à ce dernier des biens et services qui le satisferont ? Le marketing s'est-il perdu dans une course à l'ultra performance, à l'ultra compétitivité, noyé dans le digital et les technologies ? Les consommateurs, plus armés pour en déceler les ficelles, font aujourd'hui savoir haut et fort aux entreprises qu'ils veulent que ça change, qu'ils veulent que les marques et le marketing changent. Comment se mettre en route pour inventer un futur durable de la relation des marques et de leurs clients ?

Les consommateurs changent, et ça s'accélère !

Un certain nombre de changements dans les attentes et attitudes des consommateurs questionnent les pratiques traditionnelles du marketing et cela va s'accélérer. Nous observons en effet des mouvements venant des consommateurs eux même ou de « nouveaux entrants » telles que :

La multiplication des initiatives citoyennes, manifestes, manifestations

Nous la constatons autour des thèmes de l'écologie comme les marches pour le climat, de la préservation des ressources comme le manifeste « **Nous voulons des coquelicots** » suivi d'une pétition signée par plus de 150 000 personnes⁴, de l'engagement individuel comme le « **Manifeste étudiant pour**

⁴ <https://www.linfordurable.fr/environnement/interdire-les-pesticides-plus-de-150-000-signataires-pour-lappel-des-coquelicots-6183>



un réveil écologique »⁵ signé par plus de 20000 étudiants en grandes écoles en moins de deux mois, du soutien aux agriculteurs par la croisade entreprise par un conseiller municipal pour alerter l'opinion sur le sujet du suicide des agriculteurs⁶ et plus récemment le succès du film « **Au nom de la terre** » qui a cumulé 1,3 Millions d'entrées en un mois.⁷

Les associations activistes déploient des moyens de plus en plus forts, comme l'attaque de la France en justice pour inaction climatique⁸, la proposition de formation⁹ à l'action non-violente pour le grand public, utilisant pour le faire savoir des moyens ... de marketing et de communication très sophistiqués.

L'évolution vers une consommation plus responsable.

Les consommateurs cherchent à manger mieux quitte à payer plus cher. Une synthèse publiée ainsi récemment sur le *Hub de La Poste* sous le titre « Les consommateurs en quête de sens » indique notamment que « d'après une étude publiée cet été par *OpinionWay*, au moment d'acheter, les Français privilégient avant tout la qualité (à 95 %), juste devant le prix, du moins dans les discours, et sous condition que

5 <https://www.businessinsider.fr/manifeste-etudiants-grandes-ecoles-environnement/>

6 <https://www.ladepeche.fr/article/2018/09/24/2874895-elu-lot-garonne-entame-croisade-pied-540-km-contre-suicide.html>

7 <https://www.cnews.fr/videos/culture/2019-10-25/le-film-au-nom-de-la-terre-avec-guillaume-canet-connaît-un-succes>

8 https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/12/29/petition-l-affaire-du-siecle-attaquer-la-france-en-justice-est-a-la-fois-injuste-idiot-et-inopérant_5403389_3232.html

9 <https://alternatiba.eu/grenoble/formations-a-laction-non-violente/>

le rapport qualité/prix soit clairement perçu dans ce sens, ce qui n'est pas toujours le cas. La marque arrive loin derrière : seuls un quart des consommateurs établissent un rapport entre la marque et la qualité du produit. »¹⁰.

Sachant que dans les comportements d'achat tout un chacun ne peut pas forcément se payer des produits de qualité ! Le sujet de la fracture alimentaire devrait modérer cette approche, et c'est un sujet on ne peut plus important, car il touche aussi aux inégalités liées à la santé et à l'accès aux soins, sans oublier les actions « *anti-gaspi* » et les conséquences sur la gestion des invendus pas les grandes surfaces.

Le développement de la consommation des produits bio par une catégorie de consommateurs de plus en plus large et dans tous les canaux de distribution vient attester de l'ampleur du phénomène : Selon le dernier baromètre *Agence Bio/CSA*, 92 % des Français ont consommé du bio en 2018 contre 89 % en 2016 et 16 % régulièrement (en hausse constante depuis 2015)¹¹.

Le magazine *LSA* rapporte lui que « la forte progression du marché s'explique par la performance des magasins spécialisés qui génèrent plus de 25 % de croissance et représentent près de 35 % du secteur. Mais la grande distribution (44 % du marché du bio) reste également un vecteur dynamique. »¹². À noter que le bio est lui-même remis en cause, par la pléthore proposée et ses origines étrangères, n'obéissant pas forcément aux mêmes critères et labels. Le bio en perd en crédibilité parce que mis « à toutes les sauces ». Un distinguo apparaît entre le bio dit « commercial » et le bio éthique qui combine agriculture biologique

10 <http://lehub.laposte.fr/dossiers/consommateurs-quete-sens>

11 <http://www.agencebio.org/actualites/barometre-consommateur-bio-2018>

12 <https://www.lsa-conso.fr/le-marche-du-bio-change-d-echelle,254874>

et de proximité. Le bio commercial se voyant reprocher des origines lointaines, un niveau de qualité moins clair et des emballages systématiques des fruits et légumes en grandes surfaces qui viennent contrarier la vertu de la proposition. Le « *vegan* » suit la même voie de sur-stretching, donc de perte en crédibilité.

Nous observons par ailleurs le développement de plateformes digitales « Bio » qui se donnent pour mission de permettre aux consommateurs d'accéder à des nouvelles marques, responsables en court-circuitant les canaux de vente traditionnels et en apportant leur aide logistique et/ou commerciale à ces marques comme *Aventure Bio* (grossiste et expert en points de vente bio)¹³, ou en essayant d'impliquer les consommateurs par une approche ludique et des récompenses comme *ZEI* (accélérateur d'écologie)¹⁴. Ce sont ces plateformes qui risquent d'être concurrentielles vis-à-vis du bio classique (et parfois non crédibles), ouvrant par la même un débat sociétal sur la place du bio et de sa consommation accessible à tous. L'apparition de ces plateformes est aussi le signe que cette tendance est lourde et qu'elle deviendra protéiforme à mesure de sa démocratisation.

L'apparition d'initiatives d'éducation du consommateur. Ces initiatives ont pour but de permettre au consommateur de mettre en perspective les liens entre sa consommation et le sens qu'il donne à sa vie ou encore son bonheur ... (Un « grand mot » qui peut être perçu comme une injonction sociétale liée à l'univers de la consommation, ce qui est loin d'être le cas !). Des applications comme *Yuka*¹⁵ ont connu récemment un succès phénoménal dans ce domaine.

Et même si cette application a montré quelques

faiblesses, liées à des choix de ses fondateurs influençant de manière peut être partielle le score des produits, cette application, via sa mission qui consiste à mettre un peu d'ordre dans les allégations et leur compréhension, a apporté un changement de regard et de comportement d'un nombre important de consommateurs. Cela amène des distributeurs à changer leurs pratiques et leur offre, donc au final génère un cycle vertueux de comportements, à condition que tous veuillent bien s'y attaquer dans la transparence.¹⁶

La médiatisation croissante des sujets environnementaux. Ces initiatives personnelles, citoyennes, collectives ou entrepreneuriales fleurissent, soutenues et relayées par une attention plus forte des médias. Comme le souligne Simon Roger, chef du service *Planète* du quotidien *Le Monde*¹⁷: « La maturation est lente dans les rédactions traditionnelles mais le relai d'initiatives inspirantes dans le domaine de l'écologie se fait aujourd'hui de plus en plus ». L'engagement d'entreprises de plus en plus nombreuses dans des approches de type « marketing vert » les amène à investir dans des espaces publicitaires qui développent la source de revenus des médias liée à ces enjeux, et comme le souligne J.B. Comby¹⁸

16 <https://theconversation.com/pourquoi-la-grande-distribution-verdit-sa-communication-109281>

17 <https://kaizen-magazine.com/article/simon-roger-journaliste-au-monde-le-traitement-de-lecologie-par-les-medias-interroge-le-mode-le-economique-et-social/>

18 Comby Jean-Baptiste, « Quand l'environnement devient « médiatique ». Conditions et effets de l'institutionnalisation d'une spécialité journalistique », *Réseaux*, 2009/5 (n° 157-158), p. 157-190. DOI : 10.3917/res.157.0157. URL : <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2009-5-page-157>.

13 <https://www.aventure.bio/>

14 <https://zei-world.com/fr/>

15 <https://yuka.io/>

« Sans être redevable d'une volonté journalistique, cela ne favorise pas la production d'une information critique, en tout cas à l'égard du champ économique ». Le sujet de l'écologie devenu plus médiatisé entre ainsi plus facilement dans les esprits, contribuant à l'évolution des mentalités, des attentes des consommateurs, et la confirmation de leurs choix par cette nouvelle « norme » à laquelle d'aucuns pourront s'identifier et y trouver sens à leur consommation.

Des attentes nouvelles des consommateurs impactant leur confiance envers les entreprises

Le questionnement des consommateurs/citoyens. Le modèle économique qui a été dominé ces dernières années par la priorité donnée aux actionnaires des entreprises et à leur rémunération se traduit par une perte de confiance envers l'entreprise. S'y sont ajoutées une succession de crises sanitaires depuis le début des années 90, le plus souvent du fait des offreurs qui ont failli à leur responsabilité : satisfaire les clients en toute innocuité !

Cette approche spéculative, largement dépendante des fonds de pension américains a poussé vers une logique du « toujours plus » au profit desdits actionnaires générant aujourd'hui un sentiment de spoliation dans l'esprit d'un certain nombre de consommateurs (salariés par ailleurs).

Les consommateurs se sentent sous influence et ont la sensation qu'ils peuvent se désengager. Ils se retrouvent en quête de sens, ouverts à des pratiques qui leur donnent la sensation d'échapper à cette influence. Ils développent de nouvelles stratégies, plus

[htm](#)

opportunes aussi, ce marché parallèle d'un consommer autrement, plus humain et économique - le troc, la location, l'occasion et la seconde vie des produits, le locavotisme, voire une déconsommation - qui permet d'éviter l'intermédiation plus onéreuse du marketing et de la distribution classique.

Les Gilets Jaunes incarnent en partie cet état d'esprit, le mouvement ne pouvant être compris uniquement à l'aune de cet aspect. Comme le signale Elise Lobbedez dans son article « Un an après, le gilet jaune a bouleversé les quotidiens » dans *The Conversation*¹⁹ : « Être un gilet », c'est avant tout un état d'esprit. Bien souvent, les activités à première vue banales du quotidien prennent elles aussi une teinte politique : aller au marché plutôt qu'au supermarché pour Anaïs, créer des réseaux d'entraide pour la garde des enfants pour Michel ou ne plus commander sur Amazon pour Frédéric. ».

L'appel à blocage des « temples de la consommation » qui s'est traduit dimanche 17 novembre 2019 par l'évacuation des Galeries Lafayette à Paris²⁰ montre que si les gilets Jaunes, revendiquent une hausse de pouvoir d'achat, ils rejettent simultanément par anticapitalisme et antiélitisme, l'ultra-consommation et le monde du luxe qui ne leur est pas accessible, ce qui peut paraître paradoxal si l'on n'analyse pas à quoi servira ce plus de pouvoir d'achat, souvent pour satisfaire des besoins de première nécessité.

Dé-consommer ou consommer autrement. Comme le souligne le

19 <https://theconversation.com/un-an-apres-le-gilet-jaune-a-bouleverse-les-quotidiens-126535>

20 <https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/les-galeries-lafayette-fermees-pour-la-journee-apres-une-intrusion-de-gilets-jaunes-1148481>

quotidien *Les Echos* : « Le phénomène (de *déconsommation*) s'est accentué. Au premier semestre 2019, les ventes de produits de grande consommation ont baissé de 1 % en volume. Mais le chiffre d'affaires progresse. L'inflation est repartie dans l'alimentaire et les consommateurs achètent moins mais mieux ». ²¹

De nouvelles exigences des consommateurs sont apparues et le digital favorise le décryptage qu'ils font des décalages existant entre les discours communicationnels et les actes : les discours corporate parfois angéliques contrastent avec les pratiques réelles RH, produits, commerciales. Ceci renforce la perception que ces discours s'apparentent plus au Greenwashing qu'à des convictions profondes. De nombreux grands groupes se retrouvent régulièrement épinglés par les médias ou des lanceurs d'alerte, comme en témoignent les actions menées à l'encontre d'*Ikea*, *Unilever*, *Starbucks*, *Monoprix* ces derniers mois. Les dirigeants de ces groupes, quelle que soit leur volonté personnelle se trouvent face à l'impératif des ratios financiers qui sont en opposition avec la logique de création de valeur durable.

Face à cela, des attentes de cohérence et de transparence émergent. Les consommateurs attendent des entreprises qu'elles fassent preuve d'honnêteté, de transparence et mettent réellement en œuvre des actions sociales et sociétales. 54 % des Français seulement déclarent désormais faire confiance aux entreprises lorsqu'elle prennent la parole ²² selon le baromètre *Harris/Epoka* paru début 2019, avec une prime aux entreprises mutualistes, coopératives, ou à forte composante locale. Les dimensions qui alimentent

²¹ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-deconsommation-sinstalle-pour-les-produits-du-quotidien-1128301>

²² <https://www.slideshare.net/HarrisInteractiveFrance/entreprise-tu-as-beau-parler-je-ne-te-crois-plus-132531857>

la confiance s'articulent de manière équilibrée autour de la qualité des produits, de l'image en tant qu'employeur, du respect des obligations fiscales, de la transparence affichée sur les résultats et de la capacité à écouter les clients et communiquer avec eux.

Une étude réalisée par *Swaen et Chumpitaz* ²³ montre que les perceptions des consommateurs au sujet de la RSE ont une influence positive sur leur confiance dans l'entreprise. Ces perceptions influencent fortement la perception de l'intégrité de l'entreprise et sa crédibilité par le biais de la qualité perçue et de la satisfaction des consommateurs. Le fait de mettre en place et d'activer une véritable politique RSE peut donc permettre aux entreprises de retrouver le chemin de la confiance auprès des consommateurs. Regagner la confiance ne passe pas que par l'offre (le produit) qui doit être de bonne qualité mais également par des pratiques irréprochables à tous niveaux en externe et en interne.

²³ Swaen, Valérie, and C. Ruben Chumpitaz. « L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 23.4 (2008): 7-35



CAS DANONE



Le patron emblématique de *Danone*, Emmanuel Faber positionne son groupe comme ayant pour mission d'apporter la santé dans le monde, comme une entreprise à mission dans la mouvance *Bcorp*²⁴. Dans le même temps le groupe fait l'objet de boycotts et d'attaques liées à la non prise en compte des spécificités locales, comme cela a été le cas au Maroc²⁵, ou à la qualité de ses produits : qualité nutritionnelle et taux de sucre sont signalés comme mauvais comme par exemple pour le produit *Danio*²⁶.

L'entreprise réagit par des mesures et des actions de communication avec par exemple des programmes comme « Je sais », valorisant la qualité des ingrédients et leur provenance²⁷ ou encore une action promotionnelle visant à rapprocher ses pratiques business de son discours en reversant à des projets agricoles durables le chiffre d'une journée pour tous les produits bio achetés. Ce type d'initiative peut être perçu comme louable mais ne peut suffire en soi pour transformer l'image de la marque, car il consiste en une opération de communi-

24 <https://www.youtube.com/watch?v=ECppfNbXUUg>

25 <http://www.slate.fr/story/171975/economie-danone-maroc-boycott-gestion-de-crise-communication>

26 <https://www.consoglobe.com/danio-nouvel-encas-produit-laitier-cg/2>

27 <https://jesais.danone.fr/fr/nous-l-avons-dit-nous-l-avons-fait1.html>

cation et non pas à un changement réel des modes opératoires de l'entreprise.²⁸ Danone met en place en parallèle des programmes de microcrédit en Inde et en Afrique avec des agriculteurs durables et responsables.

Malgré ces initiatives, de nouveaux problèmes apparaissent régulièrement dans des domaines touchant également les aspects « sociétaux » : *Danone* se retrouve ainsi en 2018 également mise à l'amende par la DGC-CRF sur ses pratiques de paiement vis-à-vis de ses fournisseurs.²⁹ En 2012, *Danone* raflait le titre d'entreprise ayant la meilleure réputation du CAC40³⁰. En 2019 *Danone* figure parmi les entreprises les plus connues des Français dans le baromètre *Harris/Epoka* avec 98 % de citations, mais se classe au 50^{ème} rang des entreprises inspirant le plus confiance. En cela *Danone* doit faire face aux mêmes difficulté que la plupart des grands groupes qui peinent à regagner la confiance des consommateurs.

Le cas *Danone* montre la nécessité et la difficulté pour les entreprises historiques d'évoluer pour faire face aux nouvelles attentes des consommateurs. Il n'y a toutefois pas de fatalisme car les solutions existent même si elles peuvent s'avérer délicates à mener étant donné les changements profonds de gouvernance qu'elles induisent. Le rôle du marketing peut être questionné car étant au cœur de la relation avec le client, il peut et doit contribuer à cette évolution.

Aussi *Danone* a-t-il mandaté sa CMO Valé-

28 <http://www.processalimentaire.com/Flash-IAA/Danone-reverse-un-jour-de-chiffre-d-affaires-a-des-projets-agricoles-durables-34773>

29 <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/gestion-des-risques/0600757735332-retards-de-paiement-cdiscount-danone-et-leader-price-mis-a-l-amende-327303.php>

30 <https://www.lsa-conso.fr/danone-a-la-meilleure-reputation-du-cac-40,131024>

rie Hernando Presse pour mener à bien une transformation totale de ses pratiques marketing. Cet engagement important, qui vient de l'intérieur et doit bouleverser les pratiques même de l'entreprise, avec le soutien des leaders doit permettre au groupe de recréer le lien de la marque *Danone* avec ses clients.

Une autre façon d'établir du lien pour *Danone* est de créer des événements non « mercantiles », via son Programme Octave³¹, entre autres.

Marketing : quel rôle jouer dans la transformation durable ?

Le marketing a un peu perdu son âme et sa force et cela ne s'arrange pas avec le digital : aujourd'hui, le marketing semble remis en question par bon nombre de consommateurs mais aussi par les collaborateurs et futurs collaborateurs des entreprises. Que lui reproche-t-on ? En fait, le marketing a perdu de son éclat, à la fin des années 90 les approches financières et quantitatives ont pris le dessus et le digital accentue le phénomène. Nous constatons une technicisation des métiers du marketing, une absence de préoccupation pour l'innovation de rupture et le sociétal, alors qu'en parallèle, les consommateurs/citoyens se montrent plus sachants, décrypteurs et critiques. Le marketing aurait-il perdu de vue sa vocation de création de valeur par l'écoute, la satisfaction de ses clients ? Mais si l'on en croit Bernard Stiegler, philosophe³², le marketing en soi est « destructeur des outils du savoir » des individus et de ce qui les constitue comme humains. Pour lui, le marketing est une arme de destruction massive du désir en créant de faux besoins à « désirer » dans le seul registre consommatoire.

31 <https://programmeoctave.com/pro-chaine-edition/>

32 <https://www.bastamag.net/Bernard-Stiegler-Le-marketing>

Quelle place pour le marketing dans l'entreprise durable ?

Les directions de la communication, de la R&D ont développé leur pouvoir ces dernières années, alors que le marketing s'est tourné vers des approches quantitatives qui le ramènent à une contribution technique et tactique plus que stratégique. La profession se trouve mal perçue, elle s'est « juniorisée » et taylorisée.

L'histoire des marques se dilue du fait de la rotation fréquente des jeunes chefs de produits sur les postes, renforçant ainsi sa perte de puissance et sa difficulté à se remettre en question. Le marketing a perdu la place dominante qu'il occupait dans un certain nombre d'entreprises, on pourrait même se demander s'il ne paye pas aujourd'hui des années d'arrogance.

La profession semble décriée, même auprès de ceux qui en sont les futurs porteurs. Ainsi l'Association Française du Marketing³³ a-t-elle éprouvé le besoin de revoir la définition du marketing afin de sortir de la vision négative que les enseignants chercheurs ressentent y compris chez les étudiants en écoles de commerce.

Formation et information des marketers

Pour faire bouger les lignes, il faudra du temps pour changer les outils industriels, les approches lobbyistes et donc revoir les pratiques de développement produit ou communication. Cela passe par des approches de recrutement qui privilégieront les « marketers qui osent », sachant qu'il faudra définir les contours de cette audace ! - et sauront sortir de l'homogénéité sociologique qui prévaut actuellement dans la sélection des profils marketing en entreprise.

Le sujet du développement responsable est fortement présent chez les jeunes générations et les entreprises devront être capables d'y donner un sens par leurs pratiques, pour éviter les conflits de vision sur le travail. Il

faudrait sans doute une régénérescence dans le leadership des entreprises pour accélérer ce mouvement, mettre en place de véritables politiques RSE, sans Greenwashing. Également former et informer, organiser par exemple des ateliers pour sensibiliser dirigeants et marketers car la France est en retard sur le sujet du développement responsable.

Les écoles de commerce incluent désormais les approches sociales et sociétales à la formation des futurs marketers, soit dans les cours fondamentaux soit sous forme d'électifs plus approfondis. Charge aux équipes marketing en poste aujourd'hui de faire preuve d'initiative pour se former et s'informer sur ces sujets afin de coopérer au mieux avec les directions de la RSE et les directions des opérations pour revoir leurs pratiques dans une optique de création de valeur étendue.

Vers une définition plus étendue du marketing. Peut-être pouvons-nous revenir à la définition du marketing que propose l'A.F.M. (Association Française de Marketing) qui intègre fortement la notion équitable.

Définition du marketing par l'AFM

Le concept de marketing est une vision spécifique des échanges. Ceux-ci doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions).

Le marketing management regroupe les pratiques marketing mises en œuvre par les organisations, de façon coordonnée, pour atteindre leurs objectifs. Elles comprennent :

L'étude des différents publics, de leurs besoins, usages, désirs et aspirations,

La création d'offres de produits, de services et d'expériences. La diffusion de ces offres dans une perspective marchande ou non marchande.

33 <https://www.afm-marketing.org/fr/content/la-d%C3%A9finition-du-marketing>

Cela implique :

- L'établissement de relations équitables avec leurs différents partenaires, dans le respect des réglementations.
- La prise en compte des conséquences futures de ces pratiques sur l'ensemble des parties prenantes et sur la société au sens large.

Dans une approche de stratégie ascendante, le marketing doit pouvoir jouer un rôle majeur, contribuer à faire évoluer la vision macro-sociétale de l'organisation et la connaissance du client. Pour cela, il faudra que les marketers fassent bouger les lignes, refusent d'être dominés par la technologie et le digital, et sachent au contraire s'appuyer sur les outils et une vision sociétale réelle pour redonner une dimension humaine à leur approche.

Le marketing trouvera ainsi sa place, transverse : une fonction de conseil interne, accompagné par le digital, un rôle de gardien de la stratégie lié à sa capacité à se projeter au long terme. Les réglementations vont se mettre en place liées à la préservation de l'environnement : sur le climat, l'artificialisation des sols, incitant à développer des produits circulaires donc éco-construits : un cycle conçu d'un bout à l'autre, l'empreinte CO2 devient un indicateur clé : tout cela le marketing doit savoir l'anticiper et l'intégrer à ses pratiques.

Se posera bien sûr la question des outils de mesure de l'impact, des référentiels. Il n'est pas facile de choisir car tous les labels ne sont pas fiables, ce qui est valable en France ne l'est pas ailleurs et vice versa. Une compétence technique forte est requise, les responsables RSE sont souvent des personnes expérimentées, connaissant bien les normes et leurs évolutions, ce que le marketing ne maîtrise pas. Une collaboration s'impose

donc entre les fonctions. Les entreprises peuvent également se faire aider en l'absence de responsable RSE : il existe des business stratégestes en agence qui peuvent aider à formaliser le diagnostic d'impact pour définir comment on peut générer de la croissance avec un impact moindre.

CAS LOOK VOYAGES

Look voyages a travaillé à un référencement durable. Il a fallu 3 ans à l'entreprise pour être labellisée car le cahier des charges comportait entre 300 et 400 critères, il fallait notamment bannir les fournisseurs non éthiques.

L'innovation doit également devenir un champ d'action et ne pas toujours passer par la logique du « toujours plus », mais savoir intégrer d'autres approches, sociétales ou Low Tech, par exemple avec une vision qui dépasse notre cadre habituel. L'inscription sociétale se voit en effet plus facilement sur les marchés émergents. En Occident nous œuvrons sur un marché de l'offre, chaque marketer fait son travail sur des marchés saturés cherchant à apporter à tout prix des innovations qui ne sont pas toujours pertinentes, voire confusantes et non crédibles.

La logique d'innovation doit donc intégrer une dimension sociale et sociétale et pas uniquement de production ou de technologie. Les attentes sur ces catégories de produits sont en train de basculer rapidement vers des approches plus vertueuses pour l'eau, le lait, les yaourts en conditionnement familial sous la pression de la rue et des jeunes générations. Une marque leader sur son marché ne devrait-elle pas savoir anticiper ces évolutions dans sa politique d'innovation ? Pour cela, elle doit se montrer moins suiviste et prendre plus de risques. Ce qui s'appelle aujourd'hui « oser ». Mais le cas des lobbys des bouteilles plastique montre que du chemin reste à faire.



CAS POM'POTES

Pom'Pote a été particulièrement innovante il y a quelques années avec l'invention de la gourde à compote qui correspondait à une attente de l'époque. Mais la marque s'est ensuite fait rattraper par les MDD en termes d'innovation technique et n'a pas su anticiper le changement d'attitude des consommateurs : elle se fait aujourd'hui reprocher le fait que ses gourdes ne sont pas recyclables, les instituteurs et institutrices font la chasse aux gourdes jetables dans les cours de récréation. Pom'Pote réagit désormais en proposant un système de récupération des gourdes vides afin de les recycler.³⁴

Il sera plus facile d'opérer des mutations parfois très lourdes d'un point de vue organisationnel et industriel si les collaborateurs adhèrent à ces valeurs et à une inscription sociétale. La performance économique doit être humaine, responsable, durable, et notamment ne pas épuiser ses salariés, ce qui est le cas de certains cadres aujourd'hui. Une approche de type symétrie des attentions pourra permettre d'équilibrer les relations, de reconnaître la contribution des collaborateurs au développement de la relation avec les clients. Des marques comme *Nespresso*, *Decathlon*, *Leroy Merlin*, la *Maif* ou *Kiabi* mettent en œuvre ces approches avec succès.



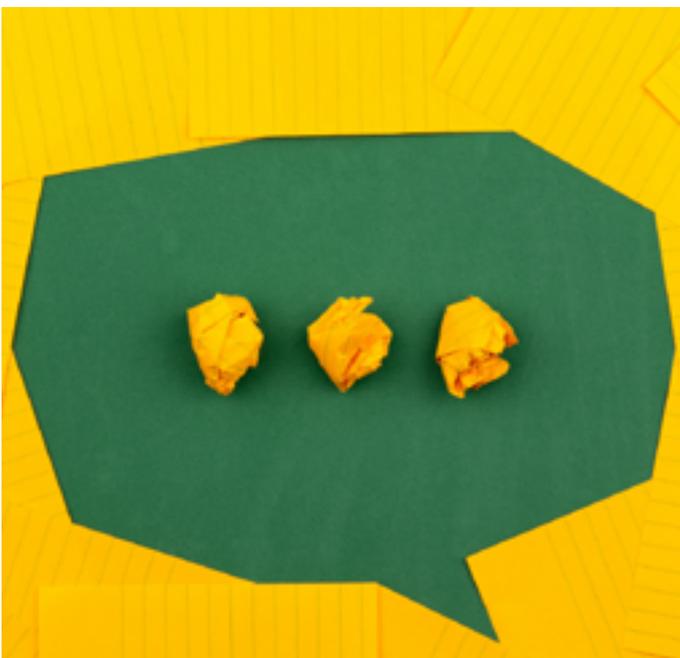
34 <https://www.terracycle.com/fr-FR/brigades/brigade-des-gourdes-de-compote>

CAS MAIF

Entreprise à mission, engageant une véritable conversation avec ses sociétaires via son « Social club » et ses collaborateurs par une démarche de type symétrie des attentions, la *Maif* multiplie les initiatives pour soutenir la vision portée par son président Dominique Mahé et être « *une mutuelle militante qui a, à cœur, de promouvoir une vision politique qui inspire et fédère l'ensemble de sa communauté. Les défis économiques, sociétaux, environnementaux majeurs qui nous attendent, rendent d'autant plus nécessaire l'engagement de chacun et la cohésion de tous.* ».

La marque s'en voit récompensée : le fait que tous les ans depuis 2004, elle remporte le Premier Prix du Podium de la Relation Client dans le secteur Assurance. Le prix 2019 est le quinzième qu'elle reçoit.

Cette relation client doit devenir motrice, et les besoins, la performance mis à son service. Cela passerait par une sorte de « dissolution » de la fonction marketing, qui devrait renaître sous forme d'une « gestion de la relation client » au service d'une mission.



CAS

TEDDYBEAR

Teddy Bear est une DNVB, digital native brand, c'est-à-dire une de ces marques qui se sont construites avec leur communauté en s'appuyant sur le digital. Le marketing y est totalement intégré, la fonction de directeur marketing a disparu, la relation client est le moteur, les besoins et la performance se transposent dans la relation avec le client.

Des solutions orientées client

Impliquer le consommateur pour aller vers l'humain. L'implication du consommateur dans la création de l'offre (coconstruction) est une voie déjà explorée par bon nombre d'entreprises. Elle ne change pas fondamentalement la logique actuelle sauf si elle est poussée à son extrême. Le projet **C'est qui le patron**³⁵ bouscule ainsi les approches marketing traditionnelles en coconstruisant non seulement le produit mais également d'autres éléments de son mix – marketing avec le consommateur : prix , démonstration en magasin.

Les services marketing éprouvent des difficultés à remettre leurs pratiques en question, ceci est lié à la manière dont leurs objectifs sont fixés : recherche systématique de croissance de chiffre, profit, part de marché, notoriété sont les critères habituels de leur évaluation. Là encore, la logique du « toujours plus » amène à créer des gammes de plus en plus larges et profondes, à innover pour occuper les rayons et communiquer massivement pour rester présents à l'esprit du consommateur.

Une évolution vers une approche mettant réellement le consommateur au centre, axée sur la recherche d'innovations « justes » permettrait de réorienter les processus d'innovation vers la recherche de pertinence plus que de croissance. Cela impliquerait

35 <https://lamarqueduconsommateur.com/>



de revoir le mode de fixation des objectifs du marketing pour y inclure des incitations liés au développement responsable.

Tout cela suppose un courage managérial fort car pour mettre en place ce nouveau mode de gouvernance, ce sont les actionnaires et marchés financiers qu'il faut éduquer. Les implications pour le marketing se situent autour de l'objectif de bien faire son travail de marque, être à sa juste place et ne pas vouloir préempter un discours qui ne serait pas crédible auprès des cibles de communication, pour construire l'offre avec le consommateur.

Cela passe aussi par une approche renouvelée de la communication : la recherche de justesse, de transparence constituant les bases de cette nouvelle approche de communication.³⁶ Le marketing dispose également de nouveaux outils comme le digital qui peuvent lui permettre de co-construire le produit avec le consommateur de créer un vrai lien avec les clients. Ces démarches ne sont toutefois pas la panacée ; le digital n'incluant pas intrinsèquement la confiance, tout cela ne pourra réussir qu'appuyé sur une vision et mission adéquates de l'entreprise.

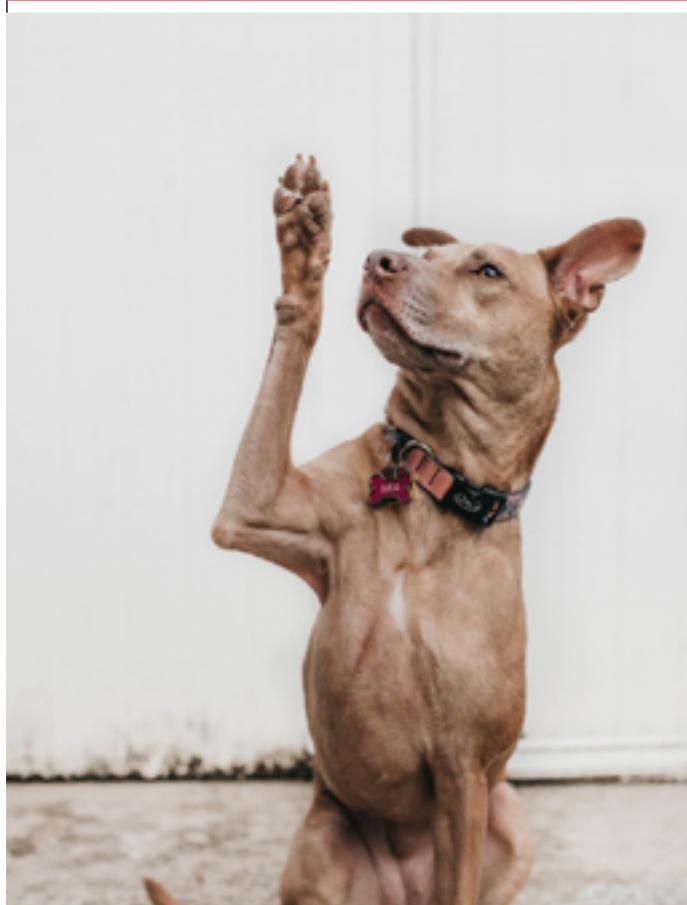
La technologie et la data ne sont que des leviers, ils permettent de remonter les problèmes, mais il faut ensuite se donner les moyens de les traiter en partenariat avec les clients. car ils ne sont pas une fin en soi , il faut savoir en associer le traitement à une cause, des valeurs et avant tout donner du sens à l'action et à l'utilisation faite des data .

Le livre « No data » de Jean -Paul Aimetti³⁷ propose une réflexion et des recommandations pour échapper à la dictature du « tout data » ou de la « data pour la data ».

36 Pastore-Reiss, E. (2006). *Le marketing durable*. Editions Eyrolles.

37 <https://www.eyrolles.com/Informatique/Livre/no-data-9782844463180/>

CAS : C'EST QUI LE PATRON ?



C'est qui le patron s'est construite avec ses clients, par une approche originale basée sur une coconstruction totale de l'offre, tout d'abord une brique de lait, référencée dès le début par Carrefour puis une véritable gamme largement présente en distribution. Cette démarche, montre l'échec du marketing traditionnel, en bouleverse les codes en apparence : *C'est qui le patron* revient au début de la création du monde (pureté, innocence), les marques traditionnelles se positionnant plutôt comme des messies (réparateur et rassembleur).

Les initiatives comme *C'est qui le patron* sont rendues possibles par l'existence du digital et si Carrefour a référencé *C'est qui le patron*, c'est que cela impacte son capital sympathie. *C'est qui le patron* bénéficie d'une telle implication des consommateurs qu'ils vont faire de la démonstration pour la marque en hypermarchés gratuitement.

On peut se demander si *C'est qui le patron* fait du marketing ? Est-ce un certain type de marketing ? Une réinvention du marketing ou simplement une utilisation subtile de la démarche marketing mobilisant à bon escient les consommateurs grâce au digital ? En bref, *C'est qui le patron* est-il une anti-marque ? Une vraie marque ? Et que deviendra cette entreprise en se développant ? Continueront-ils à s'appartenir ? Dans un premier temps, se sont-ils posé la question du marketing ou pas ?

Revoir la gouvernance et la chaîne de valeur : Le marketing ne pourra changer à lui seul les choses mais peut contribuer à la mise en place d'offres participant à une gouvernance plus en phase avec les évolutions de la société.

Afin que le marketing puisse œuvrer dans un cadre en lien avec ces nouvelles approches, on pourrait se poser ainsi la question du statut des sociétés à la recherche de nouveaux

formats qui permettraient d'échapper à la logique actuelle du « toujours plus ». Le format de *Société de consommateurs (Scic)* adopté par des structures comme *C'est Qui le Patron* peut-il apporter une solution alternative, et qu'en est-il du statut de *Bcorp* recherché par des structures comme *Danone* pour échapper aux prédateurs financiers ? Quitter donc sa posture de dominant – « être le meilleur du monde » – pour une posture servicielle « être meilleur pour le monde », ceci étant bien sur étayé par des actes agissant comme preuves.

Il existe également des démarches d'entrepreneuriat qui se veulent vertueuses, comme les « entreprises à mission ». Ainsi *Le Cèdre* a rejoint ce cercle et prône une approche dite d'écologie intégrale³⁸ dans le domaine de la fourniture aux entreprises.

Les entreprises peuvent également remettre en question leur approche de chaîne de valeur, adoptant par exemple des démarches étendues de conception des produits, intégrant l'ensemble de la chaîne dans une approche d'éco-conception permettant de réduire leur empreinte.³⁹ Ces démarches s'avèrent difficiles, tant bon nombre de business sont désormais mondialisés et axés sur des chaînes de sous-traitance importantes qui ne permettent pas de maîtriser chaque élément de la création de valeur.

38 <https://www.lecedre.fr/notre-aventure-2/communaute-entreprises-a-mission/>

39 Pastore-Reiss, E. (2006). *Le marketing durable*. Editions Eyrolles

CAS RENAULT

Le véhicule Zoé proposé par *Renault* est positionné comme un produit responsable mais se voit reprocher le fait que les batteries de ce véhicule proviennent de pays où les sous-traitants ne respectent pas forcément l'éthique attendue, par exemple concernant le travail des enfants.

En même temps, une étude de l'organisation *Transport & Environnement*, réalisée avec l'université de Bruxelles, révèle qu'une voiture électrique émet cinq fois moins de CO2 qu'un petit modèle diesel, en tenant compte de la fabrication et du cycle de vie des véhicules.⁴⁰

Le fait même d'inciter à rouler en véhicule individuel, alors qu'il existe des alternatives communes de transport, peut ne pas être considéré comme une démarche responsable.⁴¹ Ceci montre la complexité de certaines problématiques, nécessitant pour le marketing d'avoir la capacité à intégrer des démarches de création de valeur étendue.

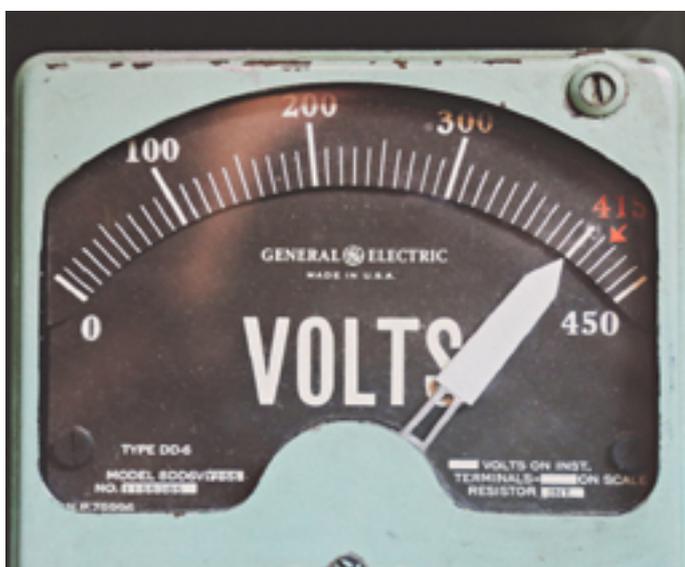
Une initiative attendue pour créer plus de cohérence dans la chaîne de valeur consisterait à éduquer les sous-traitants pour leur donner les moyens de valoriser correctement leurs productions ou savoir-faire, tout en les traitant correctement en termes de paiement. Cela impliquerait aussi de responsabiliser les acheteurs/utilisateurs pour qu'ils acceptent de payer un prix d'achat plus élevé.

En réaction, *Renault* met en place des approches de type économie circulaire concernant par exemple la fourniture des sièges de la Zoé.⁴²

40 <https://news.autojournal.fr/news/1537347/Voiture-%C3%A9lectrique-%C3%A9cologie-environnement-pollution-batteries>

41 https://www.lemonde.fr/planete/article/2014/06/26/publicite-la-voiture-electrique-n-est-pas-ecologique_4445251_3244.html

42 <https://www.la-croix.com/Econo->



CAS AMEDEE PARIS

Le groupe *Chargeurs* a créé en 2018 une marque d'écharpes, positionnée sur le créneau du luxe durable Amédée Paris. Cette approche permet au groupe de valoriser sa filière laine, et de se positionner sur une démarche à la fois créative et responsable. ⁴³

Mettre en place des approches de type VRM centrées autour d'un consommateur responsable.

VRM signifie *Vendor Relationship Management*. Le VRM est une approche de type opposé au CRM (*Customer Relationship management*) car dans le CRM c'est l'entreprise qui contrôle la relation avec les clients alors que dans le VRM, c'est le client qui est à l'initiative et qui prend le contrôle. Cette approche a été initiée à *Harvard* et vise à proposer au client particulier un jeu d'outils, de technologies et de services qui lui permettront de s'approprier et gérer les relations avec les entreprises vendeuses.

Ceci suppose que le client puisse entrer en relation avec l'entreprise de manière libérée, qu'il restera maître de ses données et contrôlera la manière dont elles sont transmises. De plus, le client doit être à même d'imposer à l'entreprise ses conditions d'engagement et de partager ses attentes et demandes de manière libre et reconnue dans sa valeur. Cette approche doit permettre de rendre plus fluide la relation et de créer in fine plus de valeur que dans les approches traditionnelles de CRM.



[mie/Entreprises/sieges-voiture-Zoe-Re-nault-pratique-leconomie-circulaire-2019-11-18-1201061255](https://www.amedee-paris.com/eu_fr/eco-responsibility)

⁴³ https://www.amedee-paris.com/eu_fr/eco-responsibility

CAS AIR FRANCE

Air France a mené une expérience avec 150 clients tirés au hasard pour travailler sur le moment de vérité qui est crucial et insister sur le fait que chaque client est unique. Une démarche de cocréation a été mise en place avec des clients/personnels/fonction support pour réorganiser l'accueil à l'aéroport, c'est un travail de terrain, de relation client « one to one ».

La contribution des marques au marketing social et sociétal

Les marques apportent au consommateur un repère et génèrent une partie de la confiance accordée aux entreprises. Une marque forte permet une meilleure résilience en cas de problème, l'entreprise pouvant bénéficier des liens tissés avec les consommateurs qui se sont attachés à sa marque. Mais ce paysage traditionnel se trouve lui aussi bouleversé par les évolutions actuelles.

Les marques se voient aujourd'hui reprocher une posture autocentrees et verticale voir même « hors sol », c'est à dire qu'elle se préoccupent avant tout d'elles-mêmes et de la maîtrise des informations les concernant. Les crises des années 90 avaient pourtant fait descendre de leur piédestal des marques omnipotentes. Cette posture n'est plus acceptée aujourd'hui par les clients, voire sanctionnée, entre autres, par des appels à boycott. Pourtant leurs approches restent, dans leur grande majorité, verticales et s'appuient toujours sur un marketing de la persuasion.

Pour certaines, le lien semble rompu entre les marques et les clients : le décalage est criant et le digital accentue cette rupture dans bon nombre de cas. C'est par exemple la guerre entre les pratiques de retargeting des entreprises et le développement de l'usage des ad-blockers par les consommateurs. Les marques se trouvent exposées en permanence : tout finit par se savoir, le digital apporte une trans-



parence, casse les murs, l'information devient accessible facilement. Plus encore, les marques se retrouvent accusées de Greenwashing et le fait que leurs discours et actes sont décidés par les dirigeants pour les actionnaires est de plus en plus sujet à critique.

Dans cet environnement en forte évolution, les marques et à travers elles les dirigeants et actionnaires doivent changer, c'est une question de survie car sinon ce sont de nouvelles marques disruptives qui prennent la place.

Comment les marques peuvent-elles donc passer d'une posture « hors sol » à un ancrage social et sociétal ?

Se réinventer par le sens

Tout comme la fonction marketing, les marques doivent se réinventer par le sens. Une opportunité est donnée aux entreprises via la loi Pacte qui les pousse à véhiculer une mission, une obligation de caractère sociétal. Les marques doivent porter ce sens et cet engagement pour leurs entreprises. Pour cela il faudra mettre en place un accompagnement par le sens (*Sense of purpose*) et définir une éthique du digital : donner du sens est nécessaire vis-à-vis des consommateurs, en particulier des jeunes générations.

Pour éviter le Greenwashing, les marques doivent avant tout «faire», avant de «faire savoir». Également faire savoir qu'elles ne peuvent pas tout faire ! Certaines marques se créent désormais à l'origine autour d'une mission sociale ou sociétale, ce sont les « *purpose native* », d'autres adaptent leurs pratiques afin de permettre d'y trouver du sens. Dans ce second cas, une approche étape par étape sera plus crédible auprès des consommateurs qu'un revirement soudain de positionnement.

CAS PATAGONIA



Avec sa campagne « **n'achetez pas cette veste** », la marque Patagonia se montre en cohérence avec son positionnement d'origine, qui fait d'elle également une « *purpose native* ». *Patagonia* propose aussi de récupérer et remplacer un achat qui présente une défectuosité par un élément neuf : acheter plus cher au un anorak par exemple peut être un investissement pour la vie !

Les marques doivent aussi bien se connaître, identifier les éléments constitutifs de leur identité sur lesquels elles peuvent s'appuyer de manière légitime.

Un exemple de marque dite « Purpose native » : Les Deux Vaches, une marque gourmande et militant pour le bio depuis sa fondation.⁴⁵

CAS PICARD

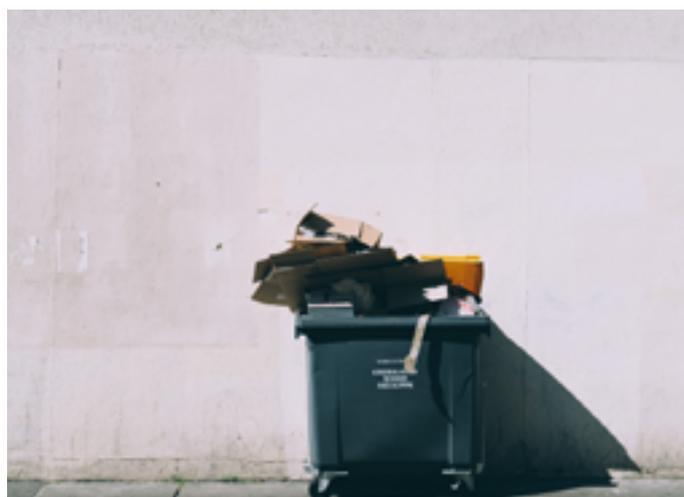


La marque *Picard* se tourne vers une plus grande attention nutritionnelle, car les consommateurs attendent désormais des plats plus sains, notamment moins salés. Le consommateur achète la « cause » de la marque *Picard* et pas simplement une barquette surgelée.

Pour cela, la marque met en place un dispositif basé sur la pédagogie et la transparence, expliquant comment une recette est élaborée, et fournissant des conseils nutritionnels sur son site.⁴⁴

44 <https://www.picard.fr/on/demand->

CAS GREENACTIVE



Ce type d'approche peut également concerner le marketing B to B comme en témoigne l'approche de *Greencreative* construite autour d'une mission d'aide à la valorisation des déchets des entreprises.⁴⁶

Pour sortir des accusations de Greenwashing, il faudra que certaines marques passent de l'imposture à la posture, et donc se recentrer autour d'une mission au service réel du client, travailler sur la proxi-

[ware.store/Sites-picard-Site/default/Search-Show?fdid=santeNutrition](https://www.les2vaches.com/notre-bio-graphie-0)

45 <https://www.les2vaches.com/notre-bio-graphie-0>

46 <https://www.green-creative.com/entreprise>

mité client, devenir « customer centric ». En évitant d'utiliser ce terme comme valorisation marketing sans justification.

Cela passe par la transparence des pratiques et de la communication.

CAS FLEURY MICHON



Pour mettre en œuvre une approche par la transparence, Fleury Michon a lancé son programme « Venez vérifier » qui propose au consommateur de se rendre dans l'entreprise pour y vérifier les actions mises en place par la marque .

<https://www.fleurymichon.fr/venezverifier>

Apporter de la cohérence et des valeurs : Si la marque est un repère pour le consommateur, c'est parce qu'elle apporte une vision cohérente du monde, encore faut il qu'elle ne l'oublie pas. Cette cohérence doit se construire autour de valeurs authentiques, qui lui seront propres et seront également partagées par ses collaborateurs :

- Honnêteté de faire : sincérité ; utilité/ sens : pas de sacrifice des sous traitants,
- Dire et faire : modestie, implication des dirigeants,
- Faire et refuser de faire : savoir poser des limites, avoir une éthique des affaires, y compris pour les Instituts d'études, qui devraient être acteurs dans leur décision de répondre ou pas à la demande. Ce qui implique de leur faire confiance et de leur donner du temps de réflexion, y compris lors du brief et de la rédaction projet !
- Passer de faire vendre à faire confiance : cela concerne tous les services de l'entreprise, production, direction, RH ...

CAS AGNES B.

Suivre les avancées

La mesure est un moyen important d'attirer l'attention des équipes sur les enjeux prioritaires. Il va donc falloir repenser les métriques de marques, réinventer les indicateurs. La gouvernance devrait par exemple intégrer le climat social interne et la qualité de la relation client dans les tableaux de bord, ainsi que les 3 P du développement durable : People, Planet, Profit, qui devraient figurer dans les tableaux de bord et la démarche.



CAS CARGLASS

La marque *Agnès B* s'est construite sans publicité autour d'une cohérence et d'un projet porté par une dirigeante engagée d'un point de vue sociétal.

Le style intemporel de son offre, la qualité des produits, le respect marqué pour les mannequins, en font une marque qui s'est construit une place particulière dans le temps. Elle mène de manière continue des actions de soutien à l'art et à des causes (lutte contre le sida, pour l'environnement) via sa fondation, en cohérence avec les valeurs de la dirigeante.



Carglass a mis en place depuis 2009 une approche RSE forte et qui se traduit par un programme *IMPACT+2020*.

Cette approche a donné lieu à la fixation d'objectifs précis reflétant les 4 piliers sur lesquelles elle s'appuie : toujours plus de sécurité, plus de performance environnementale, plus de transparence et de proximité, un employeur plus responsable. Elle recherche la reconnaissance tangible de ses actions par des organismes extérieurs indépendants : certification environnementale ISO 14001 depuis 2014, note de 79/100 à l'évaluation *EcoVadis* depuis 2016.

En témoigne aussi le niveau d'engagement des collaborateurs : 76% disent être fiers de l'engagement citoyen de leur entreprise⁴⁷. L'offre de Carglass porte également cet engagement par la promotion faire de la réparation au lieu du changement de pare-brise.

Les entreprises devront intégrer un paradoxe à leur démarche : la vertu voudrait que l'on incite les consommateurs à acheter moins, ce qui signifierait des tableaux de bords intégrant des objectifs de croissance raisonnée voire de décroissance acceptée.

Le développement durable doit donc devenir le sujet principal pour les marques et se décliner en interne. Il pourra ainsi participer à la force des marques et en augmenter la pérennité par opposition avec les marques transactionnelles comme *Amazon*, qui satisfont avant tout un besoin immédiat.

Le digital représente pour les marques une opportunité formidable de coconstruction avec les clients, encore faut-il qu'elles s'en saisissent, en fassent un outil et non une fin en soi.

Elles doivent savoir accepter le risque, identifier le sens, les valeurs, le talent et pourront ainsi se construire un avenir, en phase et avec leurs clients.

⁴⁷ *Enquête Great Place To Work 2018.*

Auteurs :



Pascale Patat Dubouis



Danielle Rapoport



Georges -Edouard Dias



Laurence Duchier

**TRAVAIL :
VERS UN NEW DEAL ?**

Contexte :

La mutation du travail

Nota : *Il faut différencier les problèmes, les attentes et les besoins des salariés des grands groupes de ceux des PME/TPE. Leur fonctionnement et le statut des collaborateurs y est totalement différent.*

Le travail devient *un enjeu social majeur*, les problématiques des réformes de la retraite le montrent bien, qui confirment les bouleversements que connaît ce pilier structurant des rapports interindividuels et collectifs. Cette mutation rejoint celle de la famille, de la religion, autres piliers structurants, sur fond de *prise de distance et de défiance vis-à-vis des institutions, dont l'entreprise fait partie.*

Toute pratique de management, toute relation hiérarchique, toute projection dans son avenir professionnel, sera teintée de ces évolutions sociales et de la nécessité, pour chacun, qui de s'y adapter, qui de faire un pas de côté pour choisir d'autres voies. Le retour au travail artisanal, manuel, en est une illustration.

Fin du carriérisme ?

Il semblerait que *le carriérisme ne soit plus la motivation essentielle* des salariés, du moins comme on l'envisageait auparavant. Se projeter vingt ans durant dans une entreprise n'est plus envisageable, les valeurs traditionnelles s'effritent, la concurrence bat son plein, les mobilités deviennent la norme.

Il faut cependant différencier ceux qui peuvent et souhaitent changer d'entreprises, ceux pour qui le changement en soi est possible et motivant, de ceux qui subissent une mise au chômage forcé, et plus généralement de ceux pour qui le besoin de sécurité est important et anxiogènes les projections dans l'avenir.



- Pour les plus jeunes se profile une « *précarité intermittante* » qui, si elle n'est pas obligée, peut ouvrir à des perspectives opportunes. Et avoir plus de deux ou trois employeurs, voire plusieurs métiers dans sa vie devient une évidence sociétale.
- *L'aspect sécuritaire*, la peur « d'aller voir ailleurs » sont néanmoins prégnants. Si le sédentarisme en entreprise est privilégié pour des raisons familiales, culturelles et financières, c'est aussi par envie de protection, par peur intrinsèque du changement, et parce que l'offre du travail n'est pas (encore) adaptée à de nouveaux modèles professionnels

Et fin de la sécurité

Plus généralement, les salariés (ou collaborateurs/trices) savent que leurs jours en entreprise sont comptés, du moins non sécurisés surtout dans le secteur privé : spectre du chômage, difficulté de trouver du travail pour les jeunes diplômés et les non qualifiés, mise à pied des « seniors » : à partir de 50 ans, leur statut se questionne en salaires trop élevés et en concurrence de nouveaux entrants « techno-sachants ».

L'inter-génération apprenante n'a pas (encore) porté ses fruits, et les femmes sont les plus défavorisées du système.

L'intérêt des actionnaires

Les salarié.e.s perçoivent également que les grands groupes et leur actionariat veillent plus à leurs intérêts propres qu'aux leurs, ce qui n'est pas le cas pour les PME/TPE !

Les mentalités évoluent, de l'acceptation du schéma hiérarchique dominant/dominé au désir d'un relationnel plus horizontal et collaboratif.

En parallèle, le sentiment d'injustice (des salaires par ex.) renforce la mise en dé-

fiance vis-à-vis des entreprises pour lesquelles toute dérive est un point d'image en négatif ... Les réseaux sociaux peuvent en devenir les garde-fous et les régulateurs.

Inclus et exclus de la modernité

Pour les « inclus » de la modernité, et aussi en fonction des ruptures de vie (notamment autour de la quarantaine) :

Un souci de reconversion pour une recherche de sens : les carrières « intellectuelles », à forte responsabilité, mais aussi les cadres en perte de motivation, voire en situation de « bore/burn out », éprouvent ce besoin de revenir à l'essentiel du « travail/oeuvre » : s'inscrire dans le « faire visible », retrouver pour ces DG ou les DM une passion ancienne ou en découvrir une nouvelle (menuiserie, vitrailler par ex.), plus généralement travailler de leur main, dans une recherche de sens et du souci de l'humain.

La création de son propre emploi, seul ou avec d'autres : de la méga à la petite entreprise collaborative, les startup, indépendante ou incluses dans l'entreprise. Ici, c'est l'autonomisation de son travail et la réussite individuelle (y compris financière) qui sont en jeu.

Introduction de l'IA

Les conséquences actuelles et à venir de l'introduction de l'IA ne sont pas encore vraiment connues.

120 millions d'employés seront à former ! Quid des formations obligées, à terme ? Et tous pourront-ils s'y adapter ? Y compris les seniors, auxquels il sera demandé de travailler plus longtemps ?

L'IA porte en germe le fantasme du remplacement de sa fonction par une machine, avec les sentiments d'une double perte : matérielle et d'image de soi, par le remplacement de l'humain par une machine. Avec l'arrivée de l'IA, il faudra évoquer plutôt la notion de collabo-

ration que celle d'adaptation ; pour préserver les actions de chaque partie, réservant aux stratégies d'innovations la part de l'humain. Il sera nécessaire aussi de prendre en compte les temporalités différentes, entre le temps humain et celui de l'IA, et de fait entre le temps des collaborateurs et celui d'une marque qui n'inclurait pas ces différences temporelles.

Une place pour chacun

Par cette question des relations humain/machine, se pose aussi celle de la *place pour chacun*. Est-ce à chaque salarié.e /collaborateur(trices) d'en porter la responsabilité, aux dirigeants de la désigner... sous condition de bien prendre en compte les compétences de chacun, à la fois professionnelles, et celles de « **soft skills** » et des « **upskills** » ?

*Coupler le savoir-faire et les savoir-être, permettra de passer du « **labeur à l'ouvrage** », du travail subi au travail choisi.*

Et ne pas oublier, pour les individus, le paradoxe générique entre recherche d'autonomisation et besoin de sécurité.

Propos sur le management par le « bonheur »

« 74 % , c'est la part des Français qui estiment qu'être heureux est la meilleure définition du succès professionnel, selon une étude LinkedIn. Autres critères définissant le succès, être en bonne santé (69%), passer du temps avec sa famille (50%) ou encore avoir un bon équilibre vie personnelle/vie professionnelle (48%) ».

Ces chiffres montrent que la sphère *personnelle, intime, y compris familiale*, s'ajoute à cette « valeur travail », qui selon les circonstances et les contextes, devrait participer aussi au développement général de l'individu, ce qui n'est pas toujours le cas, d'où le be-

soin aujourd'hui de revendiquer un « temps pour soi » hors professionnel. L'idéal serait une combinatoire de ces deux secteurs, du travail et de la vie personnelle, rendue possible si l'individu reçoit des marques de reconnaissance et d'encouragement de la part de ses pairs et de ses supérieurs. Les pièges du « marketing du bien-être au travail ».

Nombre d'entreprises, notamment les grands groupes, jouent la carte du « bien-être-au-travail *washing* », et développe des offres de loisirs en interne (baby-foot, cantines améliorées, crèches, sports, siestes éventuelles etc.) qui pourront entre autres augmenter la productivité des salariés tout en leur octroyant des plages de respiration et de détente.

Des évènements, des conférences sont également organisées (Cf. *Danone* et son programme « Octave », ses séminaires intergénérationnels et interentreprises et son credo : « *Osez être soi et acteur dans un monde qui bouge* ». Pourquoi pas, vu leur franc succès ?).

Mais il est aussi des solutions fausses et qui ne résolvent pas le problème des causes de mal-être en entreprise, et ne posent pas les questions essentielles : qu'est-ce qu'être vraiment bien dans et par son travail. Plutôt que dans les activités connexes proposées :

Quid être bien dans son travail ?

Quel est le travail où je me sens bien ?

Quel est le véritable « bien-être » au travail ?

Reconnaissance ? Considération ? Dialogue et partage ?

Entre « *burn out* » et « *bore out* », sentiment d'inutilité, d'absence de sens, non visibilité des objectifs, salaires trop bas et

inégalitaires, le mal-être et les souffrances au travail sont de plus en plus dénoncés. Et impactent l'image des entreprises.

C'est cette problématique qu'il faut soulever. Elle oblige les dirigeants à *se questionner sur leurs intentions profondes vis-à-vis du travail des collaborateurs* :

Que veut/peut l'entreprise pour ses collaborateurs/trices : **l'homme fait la fonction et pas l'inverse,**

Ecouter les besoins des collaborateurs/trices, on ne peut pas les retenir/valoriser ses compétences,

Intégrer et respecter les savoir-être comme les savoir-faire.

Le véritable bien-être au travail

Le « travail » devrait être structurant, enrichissant, au plan *des compétences professionnelles et des compétences de soi,*

Inclure l'individu dans un ensemble dans lequel il puisse reconnaître ses valeurs et être « fier » de celles de l'entreprise, un facteur de progrès individuel et collectif,

A condition que l'entreprise le permette : que ses intentions aillent aussi dans le sens de celles de ses employés.

Évolution

Certaines entreprises comprennent aujourd'hui le besoin d'ouvrir aux salariés le champ de leurs multi-compétences. Pour augmenter aussi les chances de leur employabilité... éventuellement ailleurs que dans l'entreprise. *Un management de licenciement doux ?*

Du côté des salariés : le marketing personnel de ses compétences/soft skills

La tendance et l'évolution de ses rapports au travail est d'aller dans le sens du changement de « l'emploi » en « employabilité », et comme dit plus haut, du désir de passer du « travail-labour » au « travail-œuvre », une bonne façon aussi de se démarquer des machines et marquer son empreinte d'humain ! Quelles implications et conditions ?

• « Salarié acteur » et « salarié-citoyen »

Comme pour la consommation et son consomm'acteur, la posture du salarié/collaborateur pourrait évoluer vers le « salarié-acteur », le « salarié-citoyen » :

Il s'impliquerait selon ses valeurs, ses croyances en ce qu'il est et ce qu'il fait, et rendrait légitime la *confiance* accordée aux entreprises employeuses

De l'exécutant, il pourrait devenir *créateur de son travail*, en mode projet, gestionnaire des objectifs du début à la fin de sa mission.

Ce serait *l'alternative humaine* à l'arrivée du digital et des machines exécutantes, dans une recherche d'équilibre entre le travail et ses autres investissements,

Cela solliciterait un autre rapport au temps dans l'entreprise : être *maître de son emploi du temps*, et en même temps et s'il le souhaite, *intensifier* sa relation au travail

Ce qui impliquerait un fonctionnement en *mode projet* (Cf. les startups intégrées / les micro communautés), et en mode jumelé dans le cas des multi-jobs (*Pro-Am*)

Aller de la solitude du salarié à la coopération interne

Dans la valorisation de l'intelligence collective : passer du silo/solo à la coopération, avec une reconnaissance réciproque de l'entreprises/marques) comme facteur motivationnel : il est fondamental que ces évolutions se fassent dans les deux sens (voir § suivant).

Passer de l'absurdité de la tâche au sens donné à ce qui est fait, sachant que la question du sens, souvent débattue, s'entend ici dans les trois acceptions du terme :

- *La direction* : une origine et un accomplissement des objectifs, rendre visible un résultat
- *Le sensoriel* : se sentir bien dans son activité et son environnement
- *La signifiante* : via des bénéfices reconnus et valorisants pour les deux parties, soi et l'entreprise.

Optimiser compétences professionnelles ET compétences de soi. Pour cela, comme mentionné plus haut, il faudrait développer, optimiser, explorer les *compétences professionnelles ET les compétences de soi*, « savoir-être » couplé à « savoir-faire ».

Passer de l'approche quantitative du travail (volume d'heures, de jours, d'années travaillées) à la réelle *qualité de soi dans le travail* ;

Dans cette mesure, il faut être fier de la marque employeuse : *mettre en phase les valeurs individuelles et collectives.*

Chez les jeunes

Cf. les problématiques de l'*intergénération*, voir plus loin :

On constate un *décalage* entre leur forma-

tion parfois sur-diplômante, qui les met dans un statut (et des convictions !) de *sachant-tout* et leur *manque d'expérience*.

Les juniors ne peuvent pas gérer le moyen et le long terme, et *une opposition se met en place entre ces surdiplômés juniors et l'expérience des seniors.*

Sachant que maîtriser les produits et gérer la marque ne peut se faire par ces seuls juniors, et que les seniors n'ont pas la même temporalité ni ne partagent pas le même temps numérique que les plus jeunes.

Du côté des entreprises, un

choix de modèle à opérer :

devenir un « bon contenant »

pour de nouveaux modes relationnels

Une relation de collaboration et de coopération. C'est une mission plus immatérielle mais fondamentale, que de générer de *la confiance réciproque*, dans une *relation de collaboration et de coopération* entre le salarié (au sens large du terme) et l'entreprise. Motiver les personnes, les fidéliser, les garder car ils peuvent aller « voir ailleurs ». Et dans le même temps, savoir pour l'employeur gérer son « deuil » si des salariés quittent l'entreprise de leur plein gré.

Prendre en compte la transformation générique des métiers

Notamment dans les métiers du marketing, il est important pour les entreprises de prendre en compte la transformation générique des métiers :

Casser les silos pour impliquer tous les métiers : média-image / clients / collaborateurs etc.

Le marketing perdra le pouvoir s'il ne se transforme pas !

Communiquer, échanger, partager à la fois sur le mode horizontal et vertical

Fédérer malgré les différences

Le directeur marketing peut être le chef d'orchestre, mais sous condition : *comment fédérer malgré les différences*, en termes de carrières, des différents registres temporels, des profils ?

Sans oublier les managers

Des études montrent également *les problèmes internes des managers*, qui sont débordés, trop sollicités, participent à trop de réunions sans réels échanges, et aussi deviennent multitâches : les cadres n'auraient pas de projections positives de leur avenir !

De nouveaux modèles se mettent en place

Cohérence entre ses valeurs et ses actes. À partir de la *vision/mission* exprimée par la marque, la cohérence entre ses valeurs et ses actes peut avoir des conséquences motivationnelles, pour les modèles en place et ceux à inventer, qui soient bons et désirables pour les deux parties.

Par exemple, plus récemment, le PDG de *Danone* Emmanuel Faber décidait de quitter le modèle actionnarial, qui empêche cette cohérence et l'expression des valeurs qui lui tiennent à cœur. Reste à savoir si c'est possible, et si ce n'est ni du green ni du RSE-washing !

Valorisation du local qui prend en compte. L'implication des grands acteurs dans les problématiques environnementales (cf. *Les Deux Vaches* au lait de Normandie). Les producteurs concernés, les ingrédients non délétères, le développement du bio et l'exigence de ses chartes, et plus généralement le non-gaspillage et autres actions « humano-environnementale ».

Inventer, créer, développer de nouvelles structures. A partir de réflexions et de choix concertés, *des entrepreneurs inventent, créent, développent, de nouvelles structures* de cohabitation et d'enrichissement des besoins fondamentaux de l'humain.

Pour exemple : le projet Ulterïa St Bris⁵¹ qui réunira, dans un même écosystème, le besoin de travailler, de se nourrir, de se transformer et se former, de créer du lien : une école de Montessori, des ateliers de formation etc. C'est un système ouvert à l'extérieur, avec impact positif sur l'environnement = la « place du marché » versus la « place des marchés » !

Le sens est là, en termes écologique, d'expression de ses compétences, d'enrichissement et d'épanouissement de ses savoirs.

Le retour aux filières traditionnelles : horlogerie, textile ...

Ces modèles nécessitent les engagements respectifs de leurs acteurs : les dirigeants doivent orienter leur regard vers le meilleur de leurs « intrapreneurs », statut qu'à leur tour devraient revendiquer les salariés dans la gestion de leur demande, dans un « marketing de soi ».

51 <https://ulteria.fr/#accueil>

Ce qui implique une nouvelle gestion/marketing de la « demande » des salariés, en contrepoint du marketing de « l'offre » de l'entreprise :

- À partir de la valorisation et la revendication des multi-compétences : l'individu est plus *que son emploi* du moment, et peut le manifester dans son CV par exemple.
- A l'entreprise aussi de reconnaître et de permettre de développer ses autres potentiels, notamment l'unicité des qualités humaines de chacun, non remplaçables par d'autres ni par les machines !

Mais des bémols se profilent face à ces projections positives et vertueuses. Il n'est pas sûr que les salariés de *Danone* par exemple soient pris dans le cercle vertueux du modèle préempté (Cf. le mythe de la fin de l'actionnariat) ; Force est de constater le cynisme de marques comme les *GAFAM*, voire *Mac Do*, qui occultent les notions de limites de leurs gains financiers et de réussites boursières, au détriment de leurs employés, clients et utilisateurs.

À relever : la prégnance des droits sans les devoirs et leurs responsabilités associés

La *SNCF* qui veut supprimer les trains transporteurs de primeurs Perpignan-Paris pour les remplacer par des centaines de camions, modèle financier oblige mais quid des effets sur l'environnement ?)

La pénibilité au travail : les tâches répétitives, inhumaines (usines d'abattage des animaux), le dénigrement des employés, le management pervers, la mise au placard et au chômage qui entraîne la désocialisation et la dévalorisation de l'image sociale et de l'image de soi.

Pour une nouvelle gestion de la

demande salariés et de la marque employeur ?

Aller dans le sens du « marketing de l'humain » (pour rappel) :

- Reconnaissance des multi-compétences des collaborateurs,
- Confiance et reconnaissance réciproques,
- Fierté de ce que l'on fait et de la mission et valeurs de l'entreprise,
- Comprendre le sens et les objectifs de ses projets pour les mener à bonne fin,
- Développer et intégrer les compétences de soi : la marque s'enrichit de l'expérience de ses collaborateurs et l'agrégation des expériences,
- Prendre en compte la fracture entre le terrain et le top management pour favoriser la coopération interne,
- Transmettre les succès, la philosophie de l'entreprise et la partager.
- Travailler les notions de puissance vs pouvoir, de fait travailler sur les ressorts des postures de domination/soumission.

Celle d'« avant »

Les années 70, et aussi du fait des changements dus aux crises, aux mutations structurelles, aux révolutions liées à la mondialisation : la réussite se jugeait à l'aune de la reconnaissance de ses diplômés dans ce élitisme franco-français !

La notion de «réussite» doit être ici contrôlée.

Celle d'aujourd'hui

Une nécessaire ouverture à la notion d'échec, qui est plutôt une modalité de l'expérience, le courage de tenter, d'expérimenter (modèle US).

Cette acceptation permettra d'ouvrir et de découvrir des parties de soi dont les entreprises pourront tirer profit, sous condition de co-reconnaissance et d'ouverture aux valeurs individuelles et collectives qui vont au-delà du seul profit financier ! Utopie ? Pourquoi pas ...

L'INTERGÉNÉRATION

Reliée à la notion de « **denrée rare** » d'un travail à la fois valorisant et motivant, plus la révolution numérique, l'intergénération professionnelle ne peut fonctionner qu'à certaines conditions, et pourrait être le terreau de l'innovation pour un **management à interactions générationnelles positives**.

Mais, il existe des difficultés pour les N+1 de former et de transférer leur savoir, les seniors, fragilisés par la sanction de leur âge, s'occupent de leur propre carrière et de garder leur poste.

Cette peur de perdre son emploi, délétère pour la transmission aux plus jeunes, est à remettre dans le contexte actuel du sort réservé aux seniors (dès 45 ans dans les grosses entreprises !) parce qu'ils sont trop chers et que l'attrait du jeuisme techno-sachant est toujours opérant.

Auteurs :



Danielle Rapoport



Georges-Édouard Dias



Frank Rosenthal



Georges Lewi

LES OUTSIDERS :

RISQUE

OU

CHANCE ?

Comment ils changent les règles du jeu ?
Comment s'adapter à la nouvelle donne qu'ils représentent pour le marketing ?

Depuis le milieu des années 2000, l'irruption de nouveaux acteurs issus du numérique dans de nombreux secteurs de la consommation a drastiquement changé les règles du jeu que le monde du marketing était habitué à respecter depuis les années 70.

Google, Amazon, Facebook, Wework, Booking, Airbnb, Blablacar ... Il peut sembler surprenant de parler de ces acteurs comme d'outsiders – alors même qu'ils sont aujourd'hui des leaders dans les marchés qu'ils ont transformés et parfois même totalement disruptés.

Mais – et c'est aussi l'objet de cet exercice de prise de recul –, il est bon de faire un peu d'histoire et de se rappeler qu'il y a encore peu d'années, ces leaders étaient des startups, des nouveaux entrants arrivant de nulle part, bref des acteurs répondant par excellence à cette dénomination d'outsiders. C'est même précisément parce qu'ils arrivaient de nulle part, qu'ils arrivaient d'ailleurs en tout cas, d'un « *outside* » (*outside the box, outside the marketplace, outside the business, outside the common set of rules ...*) que les leaders ne les ont pas vus venir, ni arriver.

Pourquoi se méfier d'une start-up créée dans une chambre d'étudiant de *Harvard* quand on est une entreprise de media de dimension mondiale ? Comment imaginer qu'une structure créée à partir de rien – une communauté de quelques dizaines, centaines, milliers d'individus disséminés à travers le monde – va finir par disrupter le marché du tourisme et de l'hébergement quand on est un leader historique possédant quelques-unes des plus belles enseignes d'hôtellerie ?

Comment anticiper qu'un acteur venant du monde virtuel du web va mettre en péril l'existence même de distributeurs possédant des centaines de milliers de m² de



surfaces de vente, des capacités de négociation jamais vues dans l'histoire du commerce, des dizaines de milliers de collaborateurs professionnels et motivés ?

C'est à une lecture de ce paradoxe à la fois humble – l'histoire est loin d'être terminée et elle est complexe – et exploratoire – il s'agit ici d'esquisser des vérités définitives – que nous vous invitons. C'est le moment de se poser trois questions :

1. Qu'est-ce qui change réellement ?
2. Qu'est-ce qui ne change pas, au fond, quitte à être redéfini ?
3. Qu'est-ce qu'il faudra changer, demain, pour vivre dans ce nouveau monde ?

Qu'est-ce qui a change, au fond, avec la prise de pouvoir des outsiders ?

Au-delà des caractéristiques économiques, culturelles, industrielles des secteurs – grande distribution, tourisme, transport, media ... – ayant subi de plein fouet l'émergence et la prise de pouvoir de ces outsiders, qu'est-ce qui rassemble dans le changement ces marchés disruptés ? Quatre dimensions apparaissent comme particulièrement centrales et transversales dans cette transformation.

Une nouvelle approche du marketing, et particulièrement du marketing warfare¹ enseigné dans les business schools depuis la fin des années 80. En effet : si le marketing enseigné il y a une trentaine d'années avait pour maîtres-mots les fameux 4P – Produit, Prix, Place, Promotion –, il avait aussi pour impensé

que son but ultime était de lutter et si possible de battre la concurrence. Gain de parts de marché et conquête du leadership pour vendre plus et plus cher à plus de consommateurs ...

L'ubérisation de marchés entiers par des outsiders s'imposant hyper-rapidement à d'anciens leaders dominants vient remettre drastiquement en cause cette vision. Il ne s'agit plus de conquérir une place, la première ou la deuxième, mais dans certains cas – et de façon structurelle quand il s'agit de créer une place de marché – d'éradiquer la concurrence. De devenir ce que les Grecs appelaient un « *hegemon* », un leader écrasant qui ne connaît ni rival, ni contestation. Le marketing guerrier devient dans certains cas un marketing d'élimination. C'est radical et radicalement nouveau.

Une nouvelle mise en œuvre du marketing, de ses méthodes, de ses process, de sa temporalité.

Pratiquer ce nouveau marketing, c'est aussi repenser des notions aussi fondatrices que celles d'investissement, de process d'étude et de validation, de prise de décision, d'organisation et de délégation. En effet : si le nouveau modèle est le Blitz, pour prendre un marché le plus vite possible et éliminer radicalement toute concurrence, il va de soi que la rapidité dans la mobilisation de ressources permettant de financer l'innovation et la mise à disposition de services est clé.

La plupart des succès massifs des outsiders reposent sur des plate-formes digitales ne demandant que des investissements assez limités financés par des Venture Capitals (*Google, Airbnb, Snapchat, Uber* ...). Ce n'est pas le modèle du marketing

1 https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_combat, Cf. le livre d'Al Ries et Jack Trout

qui s'est pratiqué pendant très longtemps – avec ses processus de gestation R&D et industrielle, de validation et de contrôle de l'innovation et de la commercialisation fonctionnant dans un temps relativement long.

Comment s'adapter à cette nouvelle temporalité ? La notion de vitesse et de prise de risque ont toujours été présentes dans l'univers du marketing, au cœur de sa pratique, de son attrait aussi ; mais on voit bien qu'on parle aujourd'hui de notions qui n'ont plus rien à voir – et qui sont maintenant articulées, bien plus qu'à l'idée de prise de risque calculée et maîtrisée, à celle de *test & learn* et de sélection naturelle, intégrant l'échec à la courbe d'expérience et au business plan – comme chez *Apple* où les succès éclatants de l'*iPhone* et du *Mac* ont pu faire oublier le *AirPower* ou le *BendGate*.

Une nouvelle appréhension de l'éthos du marketing. Être un outsider, historiquement, c'est parfois faire irruption dans un marché pour le disrupter avec des méthodes qui peuvent être contestées. L'exemple du hacking de *Craigslist* par *AirBnB* est resté dans les annales. Il pose question sur une nouvelle pratique du marketing qui ne s'est jamais enseignée dans les business schools et n'a peut-être pas vocation à l'être ... mais qui existe.

Une nouvelle place du marketing dans l'entreprise, de nouvelles relations avec les différentes fonctions avec lesquelles il cohabitait.

En effet : le marketing du nouveau monde des outsiders, c'est souvent un marketing du vide juridique : créer très vite une offre, un service, un produit qui va répondre à un besoin non-satisfait avant que toute réglementation soit au point et effective – parce que le temps législatif est encore plus long que le

temps du marketing traditionnel. C'est donc un marketing qui va avoir une relation différente, dans l'entreprise, avec la fonction juridique – il ne s'agit plus seulement de border les décisions, mais d'explorer les possibles.

Ce marketing, c'est aussi un marketing qui nécessite de fortes prises de risque et des décisions financières rapides et audacieuses : il va donc devoir redéfinir sa relation avec la fonction financière, dans l'entreprise ou hors l'entreprise quand il s'agit de fonds, mais toujours avec de nouvelles règles du jeu. C'est un rôle nouveau pour la fonction marketing, de nouveaux interlocuteurs pour la direction marketing – ou un nouveau type de directeur marketing.

Qu'est-ce qui ne change pas tant que ça, au fond, malgré l'arrivée des outsiders quitte à être redéfini ?

A côté de ce qui s'est transformé, sous l'impulsion des outsiders, qu'est-ce qui reste, sinon inchangé, du moins dans la continuité de ce que le monde du marketing a toujours connu ? Qu'est-ce qui doit être révisité, refondé, mais dans une logique qui reste malgré tout celle du marketing « d'avant » ? Deux points sont sans doute particulièrement importants à prendre en considération.

Les études, plus que jamais pertinentes ... mais différemment.

La data est naturellement un apport crucial des outsiders, très souvent digital natives, au marketing, à ses pratiques, mais aussi à son esprit. Puisqu'elle permet de réaliser le rêve de tout marketer, depuis toujours : anticiper,

prédire le comportement des consommateurs pour optimiser les ventes, garantir l'efficacité de ses actions, comprendre en temps réel pour agir en temps réel. Mais suffit-elle ?

A-t-elle vocation à devenir « *l'hégémon* » de la connaissance consommateur comme certains acteurs le sont devenus de leur marché ? Non, parce que derrière l'abstraction du « consommateur », il y a des consommateurs, c'est-à-dire des individus humains agissant et réagissant en fonction de bien d'autres données que celles que la data numérique de masse est capable d'appréhender.

Dans le domaine, non du marketing, mais de la politique, les votes *Trump* et *Pro Brexit* en 2016 (confirmé pour ce dernier par le vote *Conservateurs* en décembre 2019) sont une illustration parfaite du pouvoir mais aussi des limites de la data : ce qui était probable quelques semaines encore avant le vote au regard des données massives disponibles et des sondages ne s'est pas vérifié au moment décisif parce que des données qualitatives, humaines, sensibles, culturelles n'étaient pas prises en compte.

Regain d'espérance des couches moyennes et populaires blanches américaines déclassés à l'idée d'une alternative à la politique menée depuis trente ans incarnée par Donald Trump ; révolte souterraine et silencieuse mais, bien réelle contre les médias et les réseaux sociaux, d'une partie de l'Angleterre du Nord devenue foncièrement eurosceptique et même euro-hostile ... Des signaux faibles étaient pourtant visibles, audibles sur le terrain – ils n'ont pas été perçus avec les outils du nouveau monde.

Car ce qui ne change pas, même dans le nouveau monde des outsiders, c'est l'imprévisibilité anthropologique d'êtres humains qui ne partagent pas tout sur la Toile, mais se déterminent aussi en fonction de valeurs, de tabous, d'habitudes, bref d'un éthos qui pré-

existe au web, à l'existence des outsiders aussi puissants soient-ils, aux Big Data et aux algorithmes de *Google*.

Et continuent à vivre en dehors d'eux – dans les lieux de sociabilité qui subsistent et qui peuvent être aussi modestes qu'une supérette de proximité perdue au milieu d'une zone sinistrée de Pennsylvanie². Détecter le signal faible qui montre avant le lancement du *Bon Coin* ou de *C'est qui le patron* qu'il y a non seulement de la place, mais un désir puissant de consommer à la fois moins cher mais autrement, en réinventant les valeurs de notre société d'une façon très particulière, c'est à la fois « *priceless* » et foncièrement qualitatif parce que lié à du culturel : appréhender le passage à la limite, ce « *moment of truth* » où ce qui était impossible ou inenvisageable à un instant T devient non seulement possible mais désirable parce que verbalisable, donc pensable. Et rencontre une offre qui l'a compris.

Revisiter la place des études et notamment des études qualitatives dans ce nouveau monde révolutionné par les outsiders, c'est aussi bien sûr réussir à les « *démoyenner* ». C'est-à-dire à considérer le consommateur à nouveau dans sa singularité, y compris sa singularité de groupe : considérer ce qui fait, profondément, qu'au-delà du rationnel ou du quantifiable dans le monde numérique, il va choisir telle ou telle option de vie, de consommation, sur une base qui sera aussi symbolique.

Et savoir, aujourd'hui en France, percevoir ce consommateur pour ce qu'il est souvent, c'est-à-dire un outsider lui-même. Un membre des classes moyennes déclassées à prendre en compte et à engager autrement que comme un « consommateur moyen » au « revenu moyen » et à la consommation moyenne. Un consommateur capable

² Lire à ce sujet l'enquête de terrain approfondie de Laure Mandeville dans le *Figaro*, en 2016, sur les ressorts du vote *Trump* dans la Rust Belt : <https://www.lefigaro.fr/international/2018/10/30/01003-20181030ART-FIG00330-le-peuple-de-trump-plus-que-jamais-derriere-son-president.php>

de switcher très rapidement et très violemment vers une autre offre, une offre d'outsider apparaissant soudainement sur le radar pour répondre à un besoin qu'elle aura su identifier plus vite que ceux qui pensent encore en termes de « consommateur moyen ».

Deuxième élément à revisiter : les imaginaires de marque, intangibles mais toujours stratégiques.

En effet : les outsiders qui viennent du numérique ou savent s'en servir, changent les règles du jeu en matière de gestion marketing, de media, de communication, abolissent-ils aussi les notions traditionnelles d'imaginaire, de symbolique, de personnalité de marque ? Non : ils les redéfinissent plutôt, dans beaucoup, si ce n'est dans tous les univers où ils opèrent.

Booking.com propose-t-il uniquement des nuitées pas chères, ou un imaginaire – même minimal – du tourisme, du voyage, de l'ailleurs ? *AirBnB* ne fait-il que mettre à disposition des appartements, ou donne-t-il la possibilité de visiter différemment n'importe quel endroit du monde, au plus grand nombre, avec plus de convivialité ? On pourrait penser, compte tenu du fait que de tels acteurs sont justement des « *hegemon*s » dans leur secteur, qu'ils se passeraient de communication, de marque, de storytelling, mais non : ils communiquent, et pas seulement sur leurs offres.

Preuve que même eux éprouvent le besoin de faire participer leurs consommateurs à un imaginaire commun qui donne un supplément d'âme à leur produit / service pourtant unique, qui fasse de la place de marché qu'ils représentent autre chose qu'un quasi-monopole, aussi efficace soit-il.

C'est sans doute que, ce que l'on pourrait appeler le fantasme de l'utilité marginale, n'est qu'un fantasme, précisément, dans le monde du marketing qui est aussi celui du consommateur : l'individu réel n'est pas le

consommateur parfaitement rationnel de la théorie économique classique, qui n'achète qu'en fonction de l'utilité marginale du produit – du calcul qui lui permet de faire le ratio coût/bénéfice de l'achat du produit en termes purement monétaires et rationnels.

Le quasi-monopole sur un marché ne signifie pas le monopole du cœur ... Dans le nouveau monde inventé par les outsiders devenus hégémoniques, il reste sans doute une part de cœur à conquérir pour demeurer acceptable aux yeux du consommateur, même quand il ne peut plus se passer de son *iPhone*, de sa livraison Amazon, de son Uber pour rentrer chez lui, d'*AirBnB* pour partir en vacances. Partager un imaginaire reste « *priceless* » pour continuer à faire partie du même monde, un monde également fait d'affects. Avoir une raison d'être n'est pas une option mais un impératif.

Que changer demain, pour vivre dans ce nouveau monde du marketing disrupte par ces outsiders ?

Comment répondre à ces nouveaux défis ? Comment adapter sa pratique du marketing à ces nouvelles règles du jeu pour persévérer dans son être, quand on est une entreprise qui n'est pas un de ces outsiders ? Quelques pistes de réflexion – et de questionnement.

Considérer l'éthique comme un facteur différenciant, et de compétitivité. En effet : dans des univers dans lesquels la Data et la maîtrise du numérique sont déterminants comme l'assurance par exemple, comment résister aux assauts

d'outsiders devenus « *hegemon*s » comme *Google*, *Amazon*, demain peut-être *Ali Baba* ? Peut-être en offrant au consommateur une alternative en termes d'éthos, de corpus de valeurs et de répertoire comportemental.

Une alternative qui permettra de ne pas se battre où la bataille serait trop dure à mener – le prix, les volumes – mais là où une victoire est possible – le politique, l'engagement via la consommation en faveur d'un modèle de société. C'est le choix par exemple de la *MAIF*, tel qu'il est revendiqué par son Directeur Général Pascal Demurger.³ Avec une question cependant : tous les consommateurs seront-ils en mesure d'accéder financièrement à ce choix ?

Reconsidérer le rôle de l'écoute consommateur. En faire un outil et une discipline interactive et non plus seulement passive. Pour capter les signaux faibles qui existent, à un niveau symbolique comme culturel, et les transformer en action avant les autres.

Adapter, plutôt que bouleverser, les structures et process existants. Pour non pas imiter ce qui est inimitable chez les outsiders, mais se donner le

plus de chances possible de s'autodisrupter régulièrement.

Envisager l'enseignement du marketing différemment. Non plus comme une science qui aurait pour vocation de n'enseigner que des techniques obsolètes avant même que les étudiants commencent leur vie professionnelle, mais comme une façon d'envisager le consommateur et la place de l'entreprise et de son offre, dans sa vie et dans la vie de la société, qui fasse la différence.

Dé-techniciser le marketing, et inventer des « Humanités marketing » qui donnent toute leur place à l'anthropologie, à la littérature – les marques sont aussi depuis Tom Wolfe des objets littéraires – à l'éthique dans son enseignement.

A Suivre ...

3 « *Mais l'argent qu'on consacre [à ces engagements éthiques en faveur du consommateur], on le récupère largement avec le niveau de satisfaction, donc le taux de fidélité de nos clients, nettement plus élevé que ceux du marché. Nous avons calculé que cela nous fait économiser chaque année 100 millions d'euros sur les coûts de recrutement ! Cela démontre, chiffres à l'appui, que le modèle économique le plus rentable est celui qui limite le turnover. Et je suis convaincu que ce modèle fonctionnera encore mieux à l'avenir, qu'il sera le meilleur rempart contre les nouveaux concurrents qui arrivent du monde digital. Je ne pense pas seulement aux start-up, mais aussi à des géants comme Amazon ou Alibaba, qui ont la puissance de la Data, la puissance commerciale et financière. Les entreprises européennes ont du mal à lutter avec les armes de leurs concurrents, mais*

elles ont une carte à jouer sur cet autre terrain. »
Interview dans Capital, septembre 2019

Auteurs :



Xavier Charpentier



François Laurent



Laurent Ponthou



Hugues Hansen



Frank Rosenthal

LES MARQUES DIGITALES MEURENT ENCORE PLUS VITE



Les marques étaient fortes. Certains prétendent qu'elles s'affaiblissent depuis l'arrivée du numérique. Cela signifie-t-il que le digital affaiblit les marques traditionnelles, que lui-même ne générerait que des marques de courte durée ? Quels sont les critères à retenir pour répondre à cette question ?

Le cycle de vie des marques semble s'accélérer pour les conduire à l'excellence ou à la disparition. Désormais la bataille pour devenir une marque et le rester semble plus dure. Conservera-t-on la diversité des statuts de marques ?

Les classements (type Interbrand ou Kantar) montrent, année après année que les marques numériques (les GAFA et NATU) prennent les premières places du classement et que ces marques qui ont entre 15 et 25 ans valent 10 fois plus que les « anciennes marques mythiques » qui ont entre 150 et 250 ans. Comme si la valeur était désormais inversement proportionnelle au temps de présence sur un marché.

Le cycle de vie des marques, baromètre de la longévité des marques

Dans un cycle de vie de marques « classique », lorsqu'un produit connaît un succès et devient marque, à son lancement (*l'iPhone*) ou ultérieurement (*Nespresso*), il le doit la plupart du temps à un effet générationnel, porté par une nouvelle classe d'âge de consommateurs ou de clients. Cette première étape, le temps de l'héroïsme peut s'apparenter à une rencontre amoureuse entre une groupe (générationnel) et une offre qui « ringardise » ce qui existait auparavant.

Puis cette marque entre dans sa période difficile, les 15 à 30 ans qui suivent, période lors de laquelle elle doit s'adapter pour dépasser cet effet générationnel et séduire de nouveaux clients. C'est le temps de la sagesse, celui du marketing, de l'usage et de l'utilité des produits et services de la marque.

Celles qui savent investir suffisamment et avec talent/efficacité dans leur marketing vont dépasser ce stade. Les autres vont vieillir avec leur clientèle.

On peut citer de nombreux exemples de marques qui ont « vieilli avec leur clientèle » et pour certaines ont perdu leur statut de marque pour n'être désormais que des notoriétés sur le déclin : *Kookaï, Naf-Naf, Morgane, Princesse Tam Tam, Blackberry, Nokia ...*

De trop fortes certitudes, un investissement marketing insuffisant, en particulier en innovation produit et en communication sont souvent la cause de ce retour au stade produit après avoir effleuré celui de la marque. La marque est un statut marketing enviable mais fragile.

En revanche, si la marque dépasse cette deuxième étape avec succès, et atteint la

3^e génération de clients, elle entre alors dans le cercle magique des marques dites « mythiques », devenant transgénérationnelle et potentiellement immortelle. Ce temps du mythe exprime pour l'ensemble des publics le caractère d'utilité sociétale de la marque, inscrite désormais dans une mémoire (et peut-être une conscience) collective.

Des marques comme *Stan Smith, Converse, Spring Court, Pataugas, Puma* montrent leur capacité à se renouveler et à séduire les Millenials après des décennies de recherche de leur identité générant quelquefois même un oubli.

Le succès de ces marques est dû à leur capacité à donner du sens à une histoire reliée à un moment de consommation. La richesse de la blogosphère permet à ces marques une diversité de discours adaptés à chaque public alors qu'auparavant le mono discours publicitaire obligeait à faire un choix souvent simplificateur.

De nombreuses marques revendiquent une antériorité, dans tous les secteurs. Sur le salon *Maisons et Objets*, on observe par exemple une multiplication des marques qui revendiquent un long passé (« *Esthablised in ...* », « depuis 1972 », ...). Cela peut paraître illusoire tant la date de naissance semble quelquefois contemporaine. Dater semble indiquer une volonté de décréter une durée et de s'inscrire comme référent (voulant dépasser l'immédiateté) dans un temps numérique qui semble vouloir s'accélérer et faire fi de la durée.

Le cycle de vie des marques avec le numérique

L'internet grand public a une vingtaine d'années, une génération. Le numérique apporte une désintermédiation, que l'on constate dans tous les secteurs des marques y compris le luxe.

De nouvelles générations de marques sont nées depuis et avec le développement du di-

gital, en particulier ce que l'on nomme les *DNVB* (« *digital native vertical brands* »), celles-ci cohabitent avec les marques traditionnelles qui évoluent vers un nouveau statut, celui hybride de « *click & brick* ».

Pure players (dont beaucoup sont tentées par une expérience physique) et marques désormais hybrides cohabitent. Au passage, les marques/enseignes traditionnelles se sont toutes lancées dans le développement de places de marché (Cf. *La Fnac, La Redoute, Carrefour* ...) passant de la place du marché à la place de marché.

Les marques digitales ressentent, de leur côté, le besoin à un moment de créer des showrooms (Cf. *Made.com, Cdiscount* ...) pour répondre au besoin qu'a le consommateur dans son nouveau comportement digital du toucher au-delà de la comparaison. Les consommateurs allemands commandent systématiquement 4 ou 5 produits en sachant qu'ils n'en conserveront au mieux qu'un seul...

Quel sera l'impact de ce phénomène de showrooming ? En particulier sur les enseignes traditionnelles ? Va-t-il reléguer les pure players vers des « marques comme les autres » ou au contraire faire rebondir les « veilles enseignes » qui peinent à attirer des consommateurs en centre villes ou centres commerciaux ?

Cela signifie-t-il la mort ou le renouveau des centres ville traditionnels ? Ou au contraire une occasion de les faire revivre ? Les showrooms sont un marché de métropole. On va vers un centre-ville « sans couture » pour initialiser un nouveau parcours client, certains pure players comme le géant *Amazon* lui-même qui se rapproche discrètement des enseignes physiques lorsqu'il rachète *Whole Foods* par exemple.

Le travail en workshop Adetem a permis de mettre en évidence un phénomène qui différencie assez fortement les marques numériques des marques « historiques ». Les grandes marques numériques, à commencer par les GAFAs, se sont lancées sur 3 pa-

ramètres essentiels du branding : l'utilité, la communauté et la relation. Là où le branding classique s'appuyait pour lancer une nouvelle marque sur la fonction identitaire, la marque digitale est d'abord immédiatement utile, d'où elle tire la légitimité générationnelle et identitaire et elle cultive, par essence, sa relation, sa fidélisation, avec son public, dès le premier contact. Elle force le dialogue en interpellant pour donner son avis sur le restaurant choisi, sur le produit acheté, sur le site lui-même. Les marques digitales gagnent la bataille de l'attention dès le premier contact et de ce fait gagnent celle de la tension nécessaire à tout « engagement », mot clé du vocabulaire numérique.

Les marques numériques meurent aussi et plus vite que les anciennes marques

Les marques numériques sont-elles plus mortelles que les marques traditionnelles ? Sans doute pas, mais le numérique a tout accéléré et l'on considère qu'une génération digitale ne dépasse pas 7 ans, contre deux fois plus longtemps pour une génération physique.

En moins d'une génération, le mouvoir des marques a accueilli des *Yahoo, Second life, Hotmail* malgré un fort succès au démarrage. On les croyait immortelles, elles disparaissent en moins de 15 ans.

De très nombreuses marques qui se veulent générationnelles comme *Asos* ou *Sézane* naissent en parallèle quotidiennement et semblent à leur tour s'imposer, telles des tornades. Pour combien de temps ?

Le branding numérique a été comparé par le workshop à une autoroute sans limitation de vitesse. Tout, très vite et sans contraintes. Mais pas sans risque. Toutes les règles sont bousculées à la manière d'un tsunami, d'un *Uber*

faisant sauter en un temps record le nombre de franchises de taxis partout dans le monde, d'un *Amazon* rebattant les cartes de toute la distribution mondiale. Attention à « l'*hubris* », à l'impression que tout est permis cependant, apanage de ce type de comportement. *Facebook* et sa monnaie virtuelle, *Libra*, semble rencontrer les premiers péages de l'autoroute et la petite musique du démantèlement des *GAFAs* commence à siffler aux oreilles de Mark Zuckerberg et de ses confrères.

Le cycle de vie des marques numériques invite à réfléchir sur la difficulté de leur survie en regard à la facilité de leur naissance. Lancer un site est simple. Devenir puis rester le numéro 1 ou 2 de son secteur est une prouesse. Dans une rue marchande, le piéton, qui avait décidé de faire son shopping, allait d'une vitrine à une autre, d'un magasin à un autre, d'une enseigne (qui pouvait se croire marque) à une autre. Sur internet, il n'y a plus de temps à perdre. Seules les meilleures marques surnagent et vont survivre. Dans chaque catégorie précise, il n'en restera qu'une, deux, rarement trois. Car les marques digitales investissent avant tout le quotidien des gens. Présentes comme un compagnon, un accompagnateur, un « *co* » et non plus comme un guide infallible, elles ont, en perception, la puissance de la neutralité. La marque « Produit Carrefour » est jugée comme partielle, pas la MDD *Amazon* qui se met en compétition avec ses différentes marketplaces.

Si les marques meurent, le phénomène de marques n'est pas mort ! bien au contraire

Depuis l'avènement du numérique, le nombre de marques créées est en augmentation. Selon *l'OMPI*⁴⁸ « Depuis 1995, les demandes

d'enregistrement de marques ont plus que doublé. De plus, pour la première fois, le nombre total de classes indiquées dans les demandes a dépassé les 7 millions. Les demandes déposées par des résidents dans leur pays ont représenté près de trois quarts de l'activité mondiale de dépôt (en nombre de classes). »

Mais le phénomène même de marque s'est imposé sur un modèle, statutaire et vertical. Les marques traditionnelles sont construites autour d'un schéma descendant, elles achètent des espaces de communication pour prendre la parole, véhiculer un message descendant vers les consommateurs. Désormais leur discours et leurs moyens publicitaires ne s'avèrent pas toujours pertinents, comme en témoignent les actions de retargeting.

On peut donc se poser la question de la manière dont les marques traditionnelles vont pouvoir appréhender ces nouvelles situations et adapter leur fonctionnement à cet environnement digital fondé sur une logique horizontale et non plus verticale. Certaines s'adaptent vite. D'autres traînent les pieds...

Les marques de luxe, longtemps réticentes face au digital tentent aujourd'hui de prendre les choses en main.

Ainsi *Burberry* a complètement modifié son approche, investissant 60% de ses efforts en digital, en particulier via ses points de vente.

Mais la plupart des marques traditionnelles sont dans une posture de maîtrise, un discours descendant vers le consommateur à l'opposé du digital qui apporte une dimension conversationnelle et suppose un certain « lâcher-prise ».

De son côté, face à un discours publicitaire au fond basique et aux codes compliqués n'ayant que peu évolué depuis 50 ans, le consommateur a développé des parcours nouveaux, n'hésitant pas à se connecter avec différents « *devices* » pour éviter les hausses de prix, trouver le bon prix, échanger, trouver de meilleurs plans...

Le cycle de vie des marques est souvent assujéti aux fonctions des marques

La perception des marques est fondée sur trois fonctions principales : une fonction transactionnelle, de meilleur rapport qualité-prix (ou qualité-temps) perçu, une fonction identitaire d'une communauté adhérente à une nouvelle promesse et une fonction aspirationnelle correspondant à des valeurs universelles.

En règle générale, la seule première fonction, transactionnelle, ne permet pas un long cycle de vie car le marketing développera toujours un mieux-disant. Les marques transactionnelles ne durent donc pas au-delà d'une ou deux générations.

Les marques identitaires ont pour obligation pour se survivre de dépasser la génération qui les a élues et de séduire leurs enfants et petits-enfants.

Les marques aspirationnelles, à condition, de se détacher du produit ou service initial peuvent engendrer des graines de marques « mythiques », c'est-à-dire quasi immortelles.

On sait que les marques doivent développer une véritable vision, basée sur un combat de marque. Dans les faits, peu de marques ont un véritable « combat » mené en faveur de leurs consommateurs. De nombreuses marques sont devenues uniquement des puissances économiques, d'où un risque de perte de sens vis-à-vis du consommateur.

Cependant, certaines marques anciennes arrivent à s'en sortir : Cf. l'exemple de *Monoprix* dont *Monop'* est la fille contemporaine et attractive du modèle « *Prisunic* » en ayant redéfini son combat autour de la notion de « *city market* » et d'aide à la consommatrice urbaine en interrogeant son intimité : « *Qu'est*

ce qu'on a fait pour vous aujourd'hui ? ». *Levi's* reste la marque des chercheurs d'or qui ont « fait » le rêve américain et de la *beat génération* qui l'a prolongé dans sa quête de liberté. *Coca-Cola* celui de cette recette miracle du bon docteur *Pemberton* qui soigne les intestins fatigués sans avoir le rejet du goût du médicament. *Hermes* reste le symbole de l'artisanat d'art à la française.

On n'a pas assez de recul pour pousser l'analyse de la perception profonde des raisons d'attractivité des marques numériques. Cependant, rien n'empêche de penser que ce schéma fondé sur l'appréhension de la psychologie humaine et de ses centres d'intérêt continue d'être pertinent.

Amazon né de sa fonction transactionnelle, avec une promesse basique de délais tenus, prix et sécurité de transaction a su s'en échapper très vite, en devenant un phénomène générationnel, (une génération qui refuse de négocier, qui apprécie non seulement la facilité apportée mais la confiance faite par la marque à son client, confiance prouvée dans sa politique de retour et de remboursement immédiat) ...

Apple qui continue de développer sa promesse identitaire et de revendiquer un certain élitisme dans de très nombreux domaines étend chaque jour son influence.

Google, parti d'une logique aspirationnelle (améliorer le monde) montre sa capacité également à aller partout et à nous faciliter la vie.

Les grandes marques, particulièrement numériques ont prouvé leur capacité à intégrer les trois fonctions en même temps et à les développer en un temps record.

Les marques du numériques ont su s'étendre plus vite que leurs ancêtres classiques. Leur réactivité plaide-t-elle pour leur longévité ? Sans perception par les différents publics de leur utilité sociétale, de leur apport au progrès commun, les marques numériques, comme les hypermarchés en ce début de XXI^{ème}

siècle, disparaîtront. Mais si elles n'en ont pas encore la volonté, toutes concentrées sur leur expansion vitale, elles ont, à priori, l'intelligence et les moyens de montrer qu'elles peuvent faire autre chose que de viser à augmenter leur valeur financière. C'est là où le temps est un facteur essentiel car l'Histoire nous enseigne que ce n'est qu'avec le temps que les organisations deviennent altruistes et « généreuses ». Face aux nouvelles générations et à leurs marques engagées, les GAFAs et consorts vont devoir s'occuper du monde et pas seulement à leur profit. Le mouvement ne peut pas être qu'égoïste dans un monde constitué de relations horizontales ... préparé par ces marques. Des réactions plus ou moins violentes apparaissent, notamment en Californie et en Europe, contre certaines « marques plateformes » et leurs pratiques sociales.

Le numérique nous enseigne que faire du sur-place est synonyme de recul pour les consommateurs et qu'il est préférable de se tromper que de rester trop prudent.

Le statut des marques est désormais dans le mouvement et non plus dans le statut. Cela impacte toutes les marques, quelle que soit leur origine et leur catégorie.

La logique du web, plus intrusif, peut-elle détruire les marques traditionnelles ?

Le côté intrusif des communications sur le web abîme les marques et leur relation privilégiée au consommateur. Le nouvel écosystème proposé par des sociétés comme Criteo et autres sociétés du même acabit peut générer une réaction de résistance des consommateurs.

Une nouvelle forme de domination apparaît, celle des GAFAs : Google, c'est Zeus, basée sur un discours « data driven », analysant le

consommateur sur ses comportements plutôt que sur de véritables insights et sur sa psychologie. On retrouve au travers des GAFAs une philosophie purement behavioriste, « paradigme de la psychologie scientifique selon lequel le comportement observable est essentiellement conditionné soit par les mécanismes de réponse réflexe à un stimulus donné, soit par l'histoire des interactions de l'individu avec son environnement, notamment les punitions et récompenses reçues par le passé. »⁴⁹

Le consommateur va à la facilité, les neurosciences nous le montrent, il accepte des règles coercitives à condition d'avoir l'équivalent de règles facilitatrices car il est sensible à la valeur d'usage. Ceci explique le succès des Google et Amazon malgré le côté intrusif de leur approche.

Qu'en est-il de la confiance dans les marques ?

Paradoxalement, nous ne constatons pas de véritable perte de confiance envers les marques.

En 30 ans, l'indice de confiance envers les marques est resté plutôt stable autour de 60/65% des consommateurs.

« 67% des individus interrogés⁵⁰ sont guidés par le taux de confiance envers la marque pour acheter. Ils ont acheté une marque pour la première fois car elle avait pris position sur un problème controversé. Grâce à ça, la marque peut gagner jusqu'à 10 fois plus d'individus présents dans la catégorie "spectateurs".

Aussi, 48% de ces "belief-driven buyers" se disent prêts à défendre une marque lorsque celle-ci soutient la même cause qu'eux, ainsi que les mêmes valeurs. En parlant haut et fort

49 Wikipedia, article behaviorisme.

50 Etude globale Edelman nommée "Earned Brand": 14,000 individus de 14 pays différents ont été interrogés, sur une période d'un mois (Avril 2017).

de leurs valeurs, les marques peuvent gagner jusqu'à 2 fois plus d'individus "spectateurs" qui seront prêts à prendre parti pour elles. »

L'échelle de préférence des marques a cependant évolué, on retrouve aujourd'hui dans le top 10 les marques *Google, Amazon, Samsung, Microsoft, Apple, Huawei*, marques de la technologie et non plus uniquement de l'habillement. Jadis, les marques d'équipement de la personne comme *Nike, Adidas* tenaient le haut du pavé.

Cependant, en France, c'est un distributeur, créateur de ses produits (majoritairement textiles) laissant la place à l'expérience en magasin, *Decathlon*, qui se trouve régulièrement dans les tous premiers de ce type de classement.

Être le premier ou mourir

Quelle place y a-t-il pour les marques me too ? Par exemple pour les portails sur le web ? On constate l'existence d'une ou deux marques portail pas plus, un leader et un éventuel challenger : *Venteprivée (VEEPEE)* et *Showroomprivé* ... *Qwant* peine à trouver une minuscule place à côté de *Google*. *Uber* a tout écrasé sur son marché même si localement, *Kapten* existe toujours. *Amazon* domine la distribution digitale même si en France *Cdiscount* tient une place honorable.

Dans le monde traditionnel, il fallait plusieurs dizaines de marques (dites marques enseignes) dans une rue ou un centre commercial pour constituer une offre et créer suffisamment d'attractivité.

Il y a désormais un enjeu de leadership fort, il faut être le premier en référencement. Partout et toujours ! Premier ou Premier !

La vitrine de magasin est un mode d'expression stable : je passe devant et cela peut m'attirer.

Sur le web la situation est plus complexe, car il y a les enjeux de mots clés, avec un fac-

teur sérendipité et une impatience constante.

Le temps semble plus court sur le web. Tout le monde peut se lancer facilement mais tout le monde ne peut pas émerger !

En conclusion

Une offre basique ne suffit plus.

Le phénomène de marques faussement identitaires qui cultivaient une rareté marketing en guise de promesse ne suffit plus.

Les marques sont devenues « mission driven ». Elles doivent désormais ajouter la dimension aspirationnelle (faire progresser la société) pour continuer à exister en tant que marque.

Le temps est plus féroce que l'argent et le consommateur acceptera plus facilement de perdre quelques euros que quelques minutes.

Il y a, par conséquent, moins de place pour les marques sur le web que dans le monde physique. Il y a une ou deux places disponibles sur chaque marché.

Et en même temps, il y a de la place pour les petites marques identitaires, des marques de plus en plus attributives et innovantes.

C'est la fin d'un système de marques qui vit depuis 50 ans d'« expédients produits », de mee-too cachés sous des appellations trompeuses et de promotions permanentes. Les marques digitales cochent 3 cases sur 4. Elles sont, dès leur naissance, utiles, identitaire et forcent la relation au cœur de leur stratégie d'engagement. Il leur manque le rôle sociétal, donner du sens à la consommation, comme savent le faire les grandes marques historiques. *Hermès, Vuitton, Dior, Dom Pérignon* ... expriment l'excellence construite par les générations. Il est plus facile d'accélérer le temps de conquête que celui de la constitution de sédiments mémoriels.

La logique des marques-suiveuses n'au-

ra sans doute plus de place dans le nouvel univers du digital branding, alors qu'elles formaient le gros bataillon marketing des vraies ou fausses marques, de ces marques dites « challengers » qui se contentaient souvent de profiter de cette rente que leur conférait l'emplacement dans la rue commerciale ou dans le rayon de l'hypermarché.

Se posera également très vite aussi la question de la valeur de ces nouvelles marques identitaires, numériques et communicantes car certaines de ces marques jugées comme « emblématiques » et souvent survalorisées en bourse sur le web sont rarement très rentables à l'instar des Uber, Tesla, Wework ... souvent pointées du doigt.

Un nouveau mode de management de conducteur sur autoroute sans limite de vitesse est né. Il a profité de cette nouvelle ère mais les réalités économiques finissent pas reprendre le dessus sur le rêve d'une société sans contraintes ...

Blablacar et les nombreuses start-up qui vivent dans un esprit de « *crâmage* », c'est-à-dire de construction de notoriété sans réalité commerciale suffisante vont devoir très vite s'interroger sur leur modèle économique... Déjà 90% des start-up font faillite ... Valeurs d'aujourd'hui, valeurs de demain. Certaines marques historiques comme Louis Vuitton gagnent de nouveau de précieuses places dans les classements des marques mondiales.

Auteurs



Georges Lewi



Stéphane Marder



Pascale Patat-Dubouis



Alain Tripier

MARKETING : UNE FONCTION MULTIFORME ET USER CENTRIC

Transformations du metier du marketing

Le métier du marketing, ou doit-on plutôt dire, les métiers du marketing, vivent en ce moment 3 grands axes de transformations profondes, qui viennent se cumuler parfois dans les entreprises.

L'impact du digital

Le digital façonne notre société, consommateurs, citoyens et bien sûr entreprises, créant de nouveaux comportements et de nouveaux usages qui conduisent également en permanence le digital et ses acteurs à se réinventer.

Tout cela à marche forcée, d'où une accélération temporelle que les gens de marketing peuvent avoir souvent bien du mal à suivre, notamment en raison de la multitude des nouvelles possibilités qui s'ouvrent à eux.

Ainsi au niveau de la data : ils doivent comprendre et maîtriser comment exploiter les données qu'ils connaissent sur leurs clients et leurs marchés, ce n'est bien sûr pas nouveau. Mais la nouvelle dimension prise ces dernières années par les nouvelles technologies issues du digital, comme le big data, les nouveaux modes d'interaction avec ses clients, et aujourd'hui l'intelligence artificielle, ont changé la donne. La transformation digitale est partout, et le Marketing est particulièrement concerné.

En effet, toutes ces techniques révolutionnent le dialogue de l'entreprise avec ses clients, quel que soit le canal qu'il utilise, avec parfois à la clef un appauvrissement de la marque. Mais pour les compétiteurs aussi !

Ainsi, de nouveaux métiers apparaissent, pour pouvoir analyser leurs données, mais aussi les protéger et échanger avec eux :



hier community manager, chief digital officer, data scientist, trafic manager, product owner d'applications, et aujourd'hui data protection officer, concepteurs de bots et d'applications sur les assistants vocaux ... Ces nouveaux métiers du Marketing sont parfois à la limite d'autres filières comme la vente, la communication, voire le design ou même la technique.

L'impact est extrêmement fort également sur l'approche produit : le marketer doit savoir s'approprier les approches lean, ce qui veut dire moins de big bangs de nouvelles offres, plutôt des lancements itératifs et de l'amélioration continue, en pivotant parfois pour chercher ce qui a le plus de potentiel pour ses clients. On lance pleins d'idées, on teste les meilleures, on les implémente, et on recommence ... L'offre doit toujours coller aux attentes des consommateurs qui évoluent sans cesse, car sinon ils zappent et passent aux concurrents qui auront été plus rapides à les décrypter.

Cependant, il est important que le marketer ne se coupe pas de la réalité, cachée derrière ces multiples flots de données avec lesquelles il décrypte ses clients. Son obsession doit être de rester « user centric », et de chercher à appréhender l'être humain, derrière le digital.

Low cost et mondialisation

Le low cost qui s'est globalisé a révolutionné de nombreux secteurs : les nouveaux clients que Dacia a apportés, par exemple, n'ont pas les mêmes codes que les clients traditionnels.

Un autre exemple pourrait être *H&M* ou *Zara*, qui donnent accès à la mode pour tous, et qui changent leur offre en permanence pour coller aux évolutions des tendances.

Il est indispensable de voir grand très tôt, domaine où les *GAF*A et autres *Uber* ont excellé, et maintenant les nouveaux acteurs chinois. C'est encore souvent une difficulté pour les acteurs européens, lorsque leur marché ne contient pas de fortes bar-

rières à l'entrée pour les acteurs externes.

Par ailleurs, il faut souvent savoir gérer une injonction contradictoire, entre tout miser sur le volume et une présence auprès de l'ensemble des consommateurs au meilleur coût, tout en offrant une réactivité permanente face aux évolutions de la demande des clients pour rester dans la course. Et en sachant offrir une qualité minimale, condition nécessaire pour survivre dans les avis des consommateurs, mais loin d'être suffisante ...

On voit donc que face à cette transformation, le marketer doit savoir être hyperactif, avec une compréhension fine de son système de production et des savoir-faire de ses fournisseurs et partenaires, tout en sachant communiquer largement avec ses consommateurs pour rester en dialogue constant avec eux.

Fragmentation de la société, de l'émergence de consommateurs pauvres en France à la conception de produit et services durables.

La fragmentation de la société n'a échappé à personne ces derniers mois – fragmentation qui souvent éloigne les marketers de leurs clients, les uns et les autres vivant dans des univers parfois très différents.

Au-delà de l'émergence flagrante de consommateurs pauvres en France, c'est de nouvelles formes de consommation qui voient le jour, à base d'entraide, de bons plans, d'économie circulaire. Le digital peut s'avérer être un facilitateur, mais à condition d'y avoir accès et de savoir le maîtriser.

Des marketers ont su exploiter et proposer de nouvelles offres, du *Bon Coin* à *Nozarrivages*. Mais le digital n'est pas tout, et la récupération et les bons plans, y compris alimentaires sont devenus un mode de survie pour certains.

Et les grandes entreprises du CAC40 en ont bien pris conscience, comme l'affirmaient en

Décembre dernier treize PDG. Pour eux, l'économie française doit être plus inclusive, l'économie et le social doivent aller de pair, pour que le tissu social se reconstruise à partir du tissu économique. Ainsi, ils s'engagent sur une liste d'initiatives qui viendraient en complément des mesures gouvernementales en faveur du pouvoir d'achat, en matière d'accès solidaire aux produits et services en 2020.

Sans oublier les nouveaux consommateurs en Afrique ou en Inde, où de nouveaux modèles émergent avec succès, comme le paiement sur mobile ou le micro crédit, présentés déjà depuis une dizaine d'années pour faciliter les échanges dans ces pays où les banques sont encore rares.

Enfin, les consommateurs exigent maintenant des marketers qu'ils lancent des produits et services qui facilitent la transition énergétique et écologique, et contribuent au développement économique et social ; l'arrivée de nouveaux jeunes acteurs et leaders comme Greta Thunberg ou *Extinction Rébellion* ont accéléré la tendance.

Les Directives européennes issues du *Paquet Economie circulaire*, approuvé par le Parlement Européen et entériné par le Conseil le 30 mai 2018 impliquent que les entreprises s'engagent à mieux produire, mieux consommer, mieux gérer les déchets, et que tous les acteurs soient mobilisés.

Certains ont pris de l'avance comme *Carrefour* avec *Act for Food*, pour permettre à ses clients de mieux manger, partout, à un prix abordable, Danone avec les engagements de son président Emmanuel Faber (« *One Planet One Health* ») ou *Darty* avec la mise en avant du SAV et de la réparation pour éviter le gaspillage.

Face à ces transformations, comment réagissent les professionnels du marketing ?

Ces transformations qui viennent d'autres horizons peuvent être des difficultés pour les marketers. Car elles les obligent à s'adapter et faire évoluer leurs pratiques.

C'est toujours un risque de changer, on peut perdre le sens, son identité, et en conséquence ... ses clients.

Comment les marketers réagissent à ces mutations de leur métier ? Quelques-uns ont bien voulu témoigner auprès de l'Adetem.

Un métier qui plait toujours malgré quelques difficultés. Ils nous ont d'abord dit que le marketing reste un métier très plaisant pour de multiples raisons :

- Il est au cœur de la création de valeur de l'entreprise, ce qui fait du marketer un collaborateur clé ... ce qui parfois demeure plus une vision utopique qu'une réalité.
- Il est très humain car c'est un métier de contact. Le marketer doit être en permanence à l'écoute des humains que sont les clients et les utilisateurs, et des autres collaborateurs, qui occupent de multiples métiers au sein de l'entreprise ... mais parfois il lui faut aussi se montrer à l'écoute des actionnaires et de la Bourse.
- Il l'est aussi par le fait que c'est un métier avec beaucoup d'imprévus, source de satisfaction intellectuelle.
- On ne s'ennuie d'ailleurs jamais car les activités varient en permanence tout au long de l'année. Elles nécessitent des compétences pluridisciplinaires : pas de routine, et il faut toujours

se tenir au courant et évoluer !

- Il est tourné vers le futur, la découverte, et comporte énormément d'innovations.
- C'est aussi un métier de négociations et de compromis, ce qui peut également conduire à perdre de vue le consommateur au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

Parmi les difficultés, la vitesse et la nécessité d'être toujours dans l'anticipation sont des sources de stress et de frustrations, car les innovations doivent aussi pouvoir s'installer dans le temps.

Des mutations en cours, sources de nouvelles formes du marketing. La data a un impact particulièrement important sur les budgets du marketing, car elle offre une connaissance très forte des clients et des marchés : il faut faire plus et mieux, pour un même budget, mais optimisé, ou plutôt en baisse mais plus ciblé.

Une grande rationalisation, la recherche d'efficacité, et un meilleur ciblage sont les plus fortes évolutions attendues dans les prochaines années sur les budgets du marketing, avec une part du digital toujours plus importante.

Par ailleurs, l'annonceur reprend de plus en plus la main sur ses investissements, grâce aux compétences que lui donne la data ; toutefois, on note des conflits de territoires avec de nouvelles fonctions comme celle de data scientists.

Le digital est donc pour eux la transformation qui impacte le plus le marketing. Mais le digital ne doit pas éliminer l'interaction avec les clients et les utilisateurs, toujours imprévisibles par nature.

Aussi, pour eux, la fonction marketing n'est nulle part remise en cause dans les entreprises, mais parfois elle peut fortement évoluer d'une fonction stratégique à une fonction support. Si elle est décriée, c'est sans doute par mé-

connaissance de ce que fait vraiment un marketer, ou parce que la fonction marketing se dilue dans divers métiers connexes, de la direction de la relation client, au rôle de product owner dans les projets agiles : on peut entrevoir une paradoxale dépossession du CMO au profit du marketing lui-même.

Et la manipulation, souvent reprochée au marketing par ceux qui connaissent peu ce métier, est systématiquement à bannir car elle est perçue comme destructrice de valeur pour l'entreprise.

Aussi, la fonction marketing est toujours présente, voire de plus en plus centrale, en raison de l'importance de l'orientation client, de plus en plus importante dans les stratégies des entreprises.

Autre signe des temps, on note une juniorisation de la fonction avec ses avantages - meilleure connaissance des pratiques digitales des consommateurs - mais aussi ses inconvénients : manque de recul, voire une certaine arrogance.

Mais cette fonction prend des formes de plus en plus variées, allant de la conception de produit à la communication. Ce dernier rôle devient de plus en plus important car il impacte la marque, le packaging, et même le recrutement pour attirer les nouveaux talents.

Et pour certains, le marketing devient l'expérience client : doit-on y voir la nécessité d'une meilleure opérationnalité plus proche du consommateur ou le signe du malaise d'une profession qui ne sait plus comment se nommer ?

Le marketer de demain sera multiforme et user centric

En conclusion, tous pensent que le marketing a une raison d'être aujourd'hui. Il est de plus en plus sollicité pour comprendre et échanger avec le client, y compris à tra-

vers les médias sociaux, pour mieux réussir les innovations et mettre en œuvre l'amélioration continue de la production.

La concurrence de l'IA n'est perçue que pour des fonctions très opérationnelles du marketing, qui, dans tous les cas, s'appuieront de plus en plus sur des données qu'il faudra savoir exploiter.

Au marketer de demain de défendre les causes citoyennes et environnementales, porteuses de sens pour les clients. Il doit répondre aux attentes des consommateurs sur la transparence, des traitements des données personnelles à la proposition d'offres réellement adaptées à ses besoins et ses propres envies, pour bâtir une relation de confiance dans la durée.

Le marketing est donc de plus en plus multiforme, complexe, pluridisciplinaire, et nécessite des compétences évolutives.

Le marketer doit rester – redevenir ? – celui qui comprendra toujours le mieux les clients et les utilisateurs, et qui saura prendre les bonnes décisions en conséquence pour les offres de demain. C'est sa compétence « *user centric* », qui le maintiendra au cœur de la création de valeur de l'entreprise.

Auteurs :



Xavier Charpentier



François Laurent



Catherine Motquin



Laurent Ponthou

Ont également contribué à cette réflexion :

Chantal Philippe,
Directrice Marketing Maître Coq

Catherine Champeyrol,
Conseil en créativité opérationnelle, CEO de Beautemps

Natalia Winter-Martinez,
Aujourd'hui innovation strategist, advisor, marketing expert indépendante, après avoir travaillé chez Orange, BlackBerry, Fondation Mozilla, etc.

Didier Barbé,
Vice President, Global Influencer Engagement, IBM Corporation

Eric Troussel,
Directeur du développement à la Division Courrier, La Poste

Hervé Hebert,
CMO Total

Frédéric Lapeyre,
Directeur Marketing de LCL jusqu'à il y a peu, aujourd'hui patron de leur filiale / programme Avantage +

Bastien Leal,
Directeur Marketing & Communication, Hammerson

LES MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE



Xavier Charpentier

Freethinking



Georges-Edouard Dias

Quantstreams



François Laurent

Adetem



Georges Lewi
Mythologicorp



Laurent Ponthou
Orange



Stéphane Marder
Future Thinking



Danielle Rapoport
DRC



Pascale Patat-Dubouis
IESEG



Frank Rosenthal
Expert Marketing
Retail



Alain Tripier
SEREHO

LES CONTRIBUTEURS



Alice Barthaux

Bergeral



Laurence Berteau-Granet

Harris Interactive



Cyndie Bettant

Cision France



Catherine Champeyrol

Beautemps



Laurence Duchier

June Marketing



Charlotte Crozier

Insign



Frédéric Dumas

Cision



André Darmon

Strategik & Numerik/
The BlocPartners



Perrine Fitte

Insign



Jean-Marc Goachet

Visio Camino



Serge Gutnick

S&



Vincent Gollain

Institut Paris Région



Hugues Hansen

Openinno



Isabelle Goudchaux

I.G. Connect



Hervé Kabla

Else & Bang



Marie Lacoste
Adetem



Martine - Cosnefroy Elisabeth
ADEQUATION MR



Philippe Le Magueresse
Opinionway



Anika Michalowska
Influencia



Marjorie Ledoux
Let Me Think



Catherine Motquin
Coty



Maurice N'Diaye
Synomia



Hervé Pépin

Nexize



Brigitte Robin Le Nezet

KSB SAS



Carole Peytavin

Air France



Marie-Ève Saint-Cierge Lovy

Groupe Apicil



Sandrine Quesnel



Bruno Schmutz

IPSOS



Stéphane Sourdillat

**Little Less
Conversation**

Qu'est ce que l'Adetem ?

L'Adetem est le 1er réseau des marketers en France, avec plus de 1200 membres.

80 ateliers-conférences, des événements phare du marketing, une expertise et une veille sur les tendances du secteur.

- Un producteur de contenu
- Un vrai réseau humain
- Un stimulateur d'intelligence

<https://positivemarketing.adetem.org>

