

# LE DERNIER DÉFI DU MARKETING : RÉFORMER L'ENTREPRISE !

---

Manifeste du Conseil Scientifique de l'Adetem  
2024



# **SOMMAIRE**

05. Qu'est-ce que le Conseil Scientifique ?
06. Qu'est-ce que l'Adetem ?
07. En quoi consiste ce Manifeste ?
08. Introduction - Défi, vous avez dit défi ?
12. Se différencier et faire commun : oui c'est possible, le vivant nous le prouve chaque jour depuis plus de 3 milliards d'années !
16. Différencier et faire commun ou comment le marketing peut aider à tenir les deux bouts de l'omelette
20. Différencier et faire commun
24. Différencier et faire commun n'est pas un oxymore !
27. Différencier et faire commun, vers un nouvel oxymore pour le marketing.
29. Responsabilité et liberté : le marketing au défi de demain

35. Comment le marketing peut rendre possible ce qui est désirable ?
39. Le marketing post-croissance : Concilier liberté et responsabilité
44. Il est temps que le marketing prenne le contrôle des entreprises pour régénérer la société
48. La ferme attente des grands moments que nous allons vivre ensemble
52. Agilité et IA : Les nouvelles clés du marketing pour transformer votre entreprise ?
56. Contribution au manifeste 2024
58. Contribution au manifeste 2024



## Qu'est-ce que Le Conseil Scientifique ?

Le Conseil Scientifique est force de proposition, en se mobilisant sur des chantiers de recherche ou de réflexion. Ce cercle restreint d'experts, de praticiens et de chercheurs en sciences sociales, études et marketing, choisis pour leur apport personnel à la discipline, rédige chaque année une production originale, publiée ou présentée sous forme de conférences, de synthèses, de livres blancs, etc.

**Pour en savoir plus :** <https://adetem.org/club/conseil-scientifique/>



Le 1er réseau du marketing

## Qu'est-ce que l'Adetem ?

Créée en 1954, l'Adetem, avec aujourd'hui plus de 1600 membres, est le plus grand réseau de professionnels du marketing en France (B2B, B2C, des TPE aux plus grandes entreprises) et incarne tous les métiers du marketing, de l'expérience client, insight, data, digital et innovation.

Avec plus de 80 évènements annuels, et de nombreuses productions (baromètres, observatoires, livres blancs, veille marketing, etc) sa mission est de donner les moyens aux marketers de réussir dans leur métier.

Conscient des enjeux majeurs qui s'imposent aux entreprises face à la situation sociale, sociétale et environnementale actuelle, l'Adetem s'engage en faveur d'un marketing plus responsable et a lancé en 2021 le collectif RESPONSABLES ! by Adetem.

Les actions de l'Adetem reposent désormais sur une fondation qui est la RESPONSABILITÉ, et qui irrigue les 3 piliers de l'Adetem : l'expertise, le réseau, la culture marketing.

## **En quoi consiste ce Manifeste ?**

Il s'agit d'un document de réflexion mais aussi d'inspiration qui rassemble une série de contributions rédigées par les membres du Conseil Scientifique. Chacun y partage ses convictions et son analyse autour de la thématique 2024 "Le dernier défi du marketing: réformer l'entreprise!".

# INTRODUCTION

## ➤ DÉFI, VOUS AVEZ DIT DÉFI ?

### **Le dernier défi du marketing : réformer l'entreprise... et pourquoi pas la société tant qu'ils y sont ?**

Provocateurs, les membres du Conseil Scientifique de l'Adetem ? Des donneurs de leçons déconnectés des réalités quotidiennes ?

Du latin reformare, « rendre à sa première forme, refaire », dicit le Gaffiot – le dictionnaire latin de référence – puis au figuré « réformer, améliorer, corriger ».

- **Question : Avant de refaire, améliorer, corriger, le marketing joue-t-il, ou a-t-il joué un rôle de formateur, créateur, bâtisseur, facilitateur dans ce que sont les entreprises et la société aujourd'hui ?**

### **Le marketing, phare des entreprises**

Concernant les entreprises, le marketing a toujours eu un rôle de **vigie** : c'est même sa raison d'être première !

Il **explique les attentes des consommateurs**, actuelles et futures, aide à concevoir, produire et commercialiser des produits et services susceptibles de les séduire.

### **Le marketing et la société de consommation**

Avec les médias (émissions, séries, documentaires, etc.), le marketing contribue à créer un **“modèle social de référence”** auquel les gens se conforment. Roland Barthes l'a parfaitement analysé dans Le Système de la Mode : en ce sens, **le marketing façonnera la société de consommation.**



Mais ce rôle idéal s'effrite lorsque :

- La finance prend le pouvoir et empêche le marketing de jouer son rôle de vigie
- Le savoir-faire technologique des fondateurs l'emporte sur... tout le reste, comme dans bien des startups !

## Une société fragmentée et imprévisible

Le marketing et les entreprises font face à un problème majeur : une **extrême fragmentation de la population** et une exceptionnelle complexité à comprendre et anticiper ses attentes et comportements.

Les crises multiples et fractures sociétales se superposent : Environnementales, sanitaires, sociales, économiques, politiques, etc.

Notre **“modèle social de référence” se révèle obsolète** : il convient de le réformer !

Réformer, dans un monde de moins en moins compréhensible – et surtout, de moins en moins prédictible !

## Qui doit réformer ?

Tous les acteurs ont leur rôle à jouer :

- **Politiques**
- **Médias et journalistes**
- **Marketing**, surtout !



Car à force de vanter un modèle de consommation immodérée, **le marketing porte une responsabilité particulière dans la situation actuelle.**

Mais comment proposer un nouveau modèle de société aux consommateurs quand :

- Il faut renoncer au paraître quand on a vendu du superflu pendant des **décennies** ?
- On a encouragé à coller aux **tendances** ?
- Certains consommateurs disent acheter de la **fast fashion** non pas pour suivre la mode, mais faute de moyens ?

## Un marketing honnête et durable, mission impossible ?

- Comment pratiquer un marketing responsable quand vos concurrents se contentent de greenwashing ?
- Et comment le faire accepter dans son entreprise – notamment aux financiers, mais pas que !

Le marketing doit retrouver son rôle de **vigie** pour :

- Décoder la société
- Comprendre les attentes d'une population multiple et contradictoire, qui se cherche...et surtout bien souvent, cherche seulement à ne pas perdre pieds
- Conjuguer leurs attentes, attitudes et comportements avec des impératifs sociaux, sociétaux, environnementaux, etc.

D'autant que le marketing, en segmentant à l'outrance, a longtemps contribué à cliver, morceler la société : **pourra-t-il « recoller les morceaux » ?**

## Se réformer pour réformer le monde

Le marketing pourra-t-il **expliquer à ses dirigeants, collègues et collaborateurs** qu'ils doivent jouer un rôle actif dans cette réforme de la société ?

*"Bref, leur apprendre à se réformer pour réformer le monde : on change de paradigme, mais le futur passe nécessairement par là."*



**François LAURENT**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**  
Consultant de **responsiblegrowth**

## **SE DIFFÉRENCIER ET FAIRE COMMUN : OUI C'EST POSSIBLE, LE VIVANT NOUS LE PROUVE CHAQUE JOUR DEPUIS PLUS DE 3 MILLIARDS D'ANNÉES !**

Qu'il est loin le temps où le PDG d'une grande marque pouvait dire : « le client peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu que ce soit noir ». Depuis Henri Ford, le marketing s'est installé dans les entreprises pour ne plus imposer au consommateur ce qui convient à l'entreprise mais au contraire imposer à l'entreprise de s'adapter aux besoins des consommateurs. Le marketing a ainsi réformé une première fois l'entreprise.

Se faisant, le marketing a développé des stratégies de différenciation, en créant des marques et des produits pour certaines personnes, groupes, communautés ou certains usages, poussant la démarche jusqu'à la personnalisation des offres pour que celui qui le souhaite puisse avoir un produit unique.

Cette liberté nouvelle pour le consommateur de trouver le produit qui lui ressemble a eu, cependant des effets pervers.

La compétition entre les marques a poussé à l'hyper différenciation alors que souvent l'utilité, donc le besoin à satisfaire était le même. Pour justifier quand même la pertinence d'une offre, le marketing a mis en exergue ce qui différencie les uns des autres, d'abord des éléments socio-économiques puis de plus en plus des comportements, des croyances...

Le consommateur s'est retrouvé dans un système où le fait de choisir un produit ou une marque le positionnait dans une « typologie » et l'habillait de ce fait d'un ensemble de valeurs intrinsèques à ce groupe auquel on l'affiliait.

Dans certains cas, l'acte d'achat était délibérément le moyen de se parer de ce nouveau costume et d'en être fier, dans d'autre cas cet affublement était subi. Mais dans tous les cas, la marque imposait au consommateur de choisir son camp (Apple ou IBM, Coca ou Pepsi...).

Peu à peu la consommation est devenue un marqueur de sa singularité et même de son identité. Ainsi, nous avons construit une société de consommation où il n'y a plus de particularités au sein d'un groupe partageant du commun, c'est-à-dire d'espaces de liberté dans un ensemble cohérent, il n'y a plus que du particularisme, c'est-à-dire une liberté sans limite qui se détermine en opposition aux autres.



### **Le marketing en développant la différenciation a donc « dispersé façon puzzle » ce qui fait notre commun.**

Comme chaque tendance produit sa propre contre-tendance, certaines marques ont pris le parti de (re)construire du commun, en annonçant que chaque particularité était la bienvenue (« Venez comme vous êtes »), en se présentant comme emblème de ce qui fait un peuple (« on n'est pas carré, on est hexagonal » [https://www.youtube.com/watch?v=NW-Rgouu4\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=NW-Rgouu4_4)) ou en s'appropriant tous les imaginaires positifs d'une culture (« made of France » <https://www.youtube.com/watch?v=8EEWp5BV05w>).

Les marques, en essayant de proposer un consensus social autour de valeurs sélectionnées par elles-mêmes, fabriquent ce que Raphael Llorca appelle un nouveau « roman national ». Mais est-ce bien leur rôle que d'investir ainsi un champ politique ? Et quel risque cela peut engendrer ? Faute de contrôle et de déontologie, comment assurer que la vision de la société portée par une marque construise le bien commun ? Car il n'y a pas de commun possible sans règle et limite et les marques ne sont jamais très favorables à en poser.

D'autre part, s'ériger en défenseur du bien commun, peut parfois n'être finalement qu'une autre manière de créer de la différenciation, au risque de ne pas être au rendez-vous de ses promesses et de générer une forte déception auprès de son public.

Cependant, certaines marques défrichent une voie nouvelle, fondée sur un commun à développer et avec un marketing qui se différencie des approches traditionnelles.

On peut citer Loom dans le textile ou Mustela dans les soins pour bébé. Dans ces deux cas le commun à promouvoir est celui d'un monde durable et la différenciation se traduit par la mise en lumière de limites à ne pas dépasser ou de renoncements à faire, là où les autres marques continuent de promettre une consommation sans entrave et sans limite.

Ce nouveau marketing n'est pas simplement incantatoire, il agit, au risque d'imposer des contraintes trop fortes à ses clients qui pourraient alors se détourner de la marque.

C'est pourquoi en complément, il construit surtout la désirabilité des nouvelles pratiques à mettre en œuvre pour un monde durable et les démocratise pour en faire un commun fédérateur. Il ne réécrit pas un nouveau « roman national » mais propose les premiers récits d'une nouvelle culture universelle respectueuse du vivant. Le vivant n'exclue pas, n'oppose pas et force à tisser des liens, c'est donc en lui qu'il faut aller rechercher la source d'un nouveau commun.

## Le marketing a la capacité de réformer à nouveau l'entreprise en la redirigeant vers le vivant.

A chaque marque désormais d'imaginer comment embarquer ses consommateurs dans la construction d'une société inclusive préservant le vivant. Et comme le vivant est d'une incroyable diversité et une source inépuisable d'inspiration, chaque marque peut y puiser de quoi consolider sa différence.



**Philippe RONDEAU**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**  
Directeur Développement Durable de **Sodebo**

## ➤ DIFFÉRENCIER ET FAIRE COMMUN OU COMMENT LE MARKETING PEUT AIDER À TENIR LES DEUX BOUTS DE L'OMELETTE

L'importance des besoins du consommateur et matérialisation de transactions auront été sans doute les grands apports du marketing du XXème siècle pour les entreprises et les marques.

Notamment grâce à la **segmentation de ciblage**, qui consiste à déterminer des couples produit-marché et à définir, une fois un positionnement choisi (**sur quel marché j'interviens**), les meilleures caractéristiques produit pour satisfaire les besoins du marché (sous-segmenter en populations homogènes et offres correspondantes).

Par essence, la **sous-segmentation** (formation de sous-ensembles différents comportant chacun des attributs sociologiques ou caractéristiques multicritères spécifiques) est consubstantielle à la différenciation. L'établissement de **personas** en est une évolution du XXIème siècle, plus incarnée.

**Dans un monde parfait et dépourvu de concurrence** #OcéanBleu, l'entreprise réalise « tranquillement » à travers sa marque (ses marques) sa fonction transactionnelle auprès des consommateurs, « qui en ont pour leur argent », et réciproquement.



**Dans le monde réel**, elle doit trouver des facteurs de **différenciation** (prix, caractéristiques produit, etc.) pour se démarquer de la concurrence #OcéanRouge.

**Autre levier** : jouer sur la fonction identitaire de la marque (le consommateur/utilisateur se reconnaît et est reconnu par sa tribu).

- **Exemple de Pepsi** – « Think different, think Pepsi » \*1 – un archétype de cette différenciation identitaire. Là où Pepsi n'utilisait qu'une personnalité (l'athlète Dick Fosbury), **Apple** est allé plus loin avec son célèbre clip Here's to the crazy ones (1997), où une vingtaine de figures emblématiques incarnaient **la différence**. On se trouve d'ailleurs sans doute ici un peu à cheval entre les fonctions identitaire et aspirationnel d'une marque : seul le logo y figure, aucun produit n'est exposé.

« *Tous ceux qui voient les choses différemment ne peuvent être ignorés car ils changent les choses* » et marquent (positivement) le monde de leur empreinte. Bien sûr, qui n'a pas envie de faire partie de cet aéropage ?

Google a franchi le cap **aspirationnel** en inscrivant dans ses statuts, à l'occasion de son introduction en bourse, son mantra : « Don't be evil » \*2 (qu'Alphabet changera en 2015 en « Do the right thing » \*3).

### **Alors, vaut-il mieux différencier ou faire commun ?**

Et son corollaire aux allures de Graal ou de quadrature du cercle, c'est selon : différencier et faire commun en même temps est-ce possible ?  
#LeMeilleurDesDeuxMondes

On touche ici sans doute le défi du XXIème siècle pour le marketing : réformer l'entreprise et les organisations pour leur donner une vision plus politique (au sens étymologique du terme « propre à un bon gouvernement, bon, judicieux ») et sociétale.

« *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs* » disait Jacques Chriac en 2002.

« *Nous n'avons qu'une planète et il n'y a pas de plan B* » renchérisait Barack Obama 13 ans plus tard.

Et si la solution venait des entreprises et des organisations, avec comme adjuvant le marketing (stratégique) ?

Nous l'avons vu un peu plus tôt, la fonction aspirationnelle d'une marque peut être un bon viatique, à condition bien sûr de rendre l'offre cohérente avec la promesse. Le statut d'entreprise à mission (on compte en France plus de 1 700 sociétés à mission aujourd'hui \*4, dont quelques célèbres pionnières telle la MAIF) ou le fait d'être chargé d'une mission de service public sont des adjuvants indéniables pour différencier et faire commun.



- **Exemple concret d'IGN** : Alors, que l'offre des applications mobiles cartographiques est relativement pléthorique, avec notamment Google Maps (et Waze) et Apple Plan en têtes d'affiche, l'IGN n'a pas hésité à lancé en mai dernier son application Cartes IGN \*5 avec un positionnement assumé : « une application pour comprendre le territoire et découvrir la France autrement » \*6, sans dépendre notamment de représentations biaisées d'acteurs économiques comme les GFAM.

L'application s'appuie sur les données et référentiels de l'IGN et également sur des données tierces, issues des partenaires publics (agriculture, forêts...) ou encore les données d'OpenStreetMap (le Wikipedia de la carte) sur les commerces, (ce qui permet notamment d'avoir tous les commerces, et pas seulement ceux qui paient pour être mis en avant) et points d'intérêt (arrêts de bus etc.).

**Résultat ?** Un excellent accueil \*7 et plus d'un million d'installations.

À suivre...

\*1 <https://www.ina.fr/ina-eclaire-actu/publicite/pub3774412069/pepsi-boisson-gazeuse-soda> / <https://www.youtube.com/watch?v=VLc2wuV0TLc>

\*2

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312504142742/ds1a.htm#to\\_c59330\\_1](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312504142742/ds1a.htm#to_c59330_1)

\*3 [https://www.frandroid.com/marques/google/314755\\_slogan-dont-be-evil-de-google-devient-do-the-right-thing-alphabet](https://www.frandroid.com/marques/google/314755_slogan-dont-be-evil-de-google-devient-do-the-right-thing-alphabet)

\*4 Source « Observatoire des sociétés à mission » : <https://www.observatoiredessocietesamission.com/societes-a-mission-refernees/>

\*5 <https://www.ign.fr/telechargez-application-cartographique-cartes-ign>

\*6 <https://www.ign.fr/institut/espace-presse/cartes-ign-une-application-mobile-pour-comprendre-le-territoire-et-decouvrir-la-france-autrement>

\*7 <https://www.quechoisir.org/actualite-cartes-ign-une-nouvelle-application-pour-plonger-au-coeur-des-territoires-n124050/>



### Frédéric CANTAT

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**  
Référents méthodes d'intelligence collective et  
d'innovation collaborative chez **IGN**

## ➤ DIFFÉRENCIER ET FAIRE COMMUN

Pour ma 1ère année en tant que membre au Comité scientifique de l'Adetem, **j'ai choisi comme sujet « Différencier et faire commun »**, exercice pour ma part nouveau où une de mes missions au sein de la Direction Connaissance Client à La Poste consiste à réaliser des analyses d'indicateurs chiffrés. Toutefois, l'absence de pourcentages, d'effectifs, d'estimations... ne va pas m'empêcher de me prononcer !

Depuis que j'exerce mon métier dans le domaine des études, j'ai essayé de me souvenir d'un produit, d'un service qui a fait commun. Et je me suis rappelée l'arrivée d'un appareil qui a modifié la manière d'échanger, de communiquer, de consommer. Il s'agit de l'iPhone.

En 2007, Apple lance le premier téléphone intelligent à l'écran tactile avec des applications : music player, album photos, accès à Internet, appareil photo au prix de 399€. En 2024, son prix ne choque pas mais rappelons qu'en 2007, la plupart des Français était équipé d'un téléphone portable Nokia, Sony, Motorola qui permettait essentiellement de téléphoner. L'iPhone remporte un succès phénoménal puisque des personnes de tous âges et de tous milieux sociaux se ruent pour en acquérir un. Pour ma part, jeune cadre en institut, je me souviens mes collègues s'impatienter de percevoir leur 1er salaire pour l'acheter.



Ces personnes faisaient partie du segment les Détenteurs d'iPhone où les discussions tournaient autour de cet appareil et de ses fonctionnalités et c'est la première fois que j'ai entendu cette phrase qui est rentrée dans notre quotidien « Aurais-tu un chargeur d'iPhone ? » car contrairement au « dumbphone », la batterie de cet intelligent appareil n'avait pas une durée d'autonomie d'une semaine mais d'1 ou 2 jours maximum.

Avec l'arrivée de l'iPhone 2 et de ses descendants, les détenteurs d'iPhone se sont rapidement divisés. Donne-moi ton modèle d'iPhone et je te dirai qui tu es ?

Aujourd'hui, les marques proposent des produits/articles différenciés. Elles ne disposent pas d'une clientèle mais de nombreux profils de clients : les enfants, les adolescents, les jeunes, les familles, les séniors qui se sentent de plus en plus jeunes, les ruraux, les citadins, les actifs, les inactifs très occupés qui manquent de temps, les sportifs...

Quand nous regardons la diversité des produits disposés dans les rayons des magasins, nous comprenons que les marques ont bien compris ce principe. Dans nos habitats, nous comptons sur les doigts d'une main, les produits qui vont répondre aux besoins, envies de tous. Pour ma part, quand j'ouvre le tiroir de ma salle de bain, je ne peux m'empêcher de penser à celui de mon arrière-grand-mère (née au début du XXème siècle) qui se résumait à l'essentiel un savon de Marseille, un pot en métal de crème Nivea, une bouteille d'eau de Cologne et un flacon de parfum avec son bouchon aux 2 colombes pour le dimanche.

Au début du XXème siècle et plusieurs décennies plus tard, cette crème était présente dans de très nombreux foyers français. Elle était utilisée par tous : enfants, parents, grands-parents et aussi bien appliquée pour hydrater le corps que le visage, les pieds que les mains...

Plongeons-nous, 100 ans plus tard, durant la période où je travaillais en institut dans le secteur de la santé. Lors d'entretiens qualitatifs auprès de médecins dermatologues, je me souviens l'un d'entre-eux s'être montré offusqué d'entendre des patientes utiliser la même crème le jour et la nuit !



## Alors de nos jours, est-il possible de faire commun ? Et comment y parvenir ?

Je répondrai par l'affirmative. Il s'agit des produits, articles, objets que nous avons aperçus, connus, dégustés, rêvés dans notre enfance et que les marques/entreprises ont choisi de rééditer en version originale. Je pense notamment à la tablette de chocolat Merveilles du Monde avec ses images cartonnées à collectionner, à la veste coupe-vent Kway qui se range dans une pochette banane, au couteau de poche pliable Opinel indispensable pour un pique-nique, au dessous de plats étirable Roger Orfèvre avec lequel vous jouiez enfants, aux sucettes Pierrot Gourmand, au filet à provisions Filt 1860... La liste est longue !

Ces produits connaissent un réel succès auprès de toutes les cibles générationnelles et mêmes des plus jeunes car ils font appel à l'émotionnel.

Ils invitent à l'évasion. En effet, ils rappellent des souvenirs de l'enfance, de l'adolescence ou même des moments du passé que les nouveaux détenteurs n'ont pas forcément connus mais qu'ils ont pu voir dans des films, sur des photos.



La réédition de ces pièces suscite un tel engouement que certains vont vouloir trouver les pièces vintage pour le seul plaisir de la chasse à l'objet « collector ».

Les marques de ces produits élargissent leurs offres en proposant de nouvelles éditions avec un large choix de colories, de modèles, de parfums. Ces nouveautés rencontrent un succès s'ils respectent les codes bien établis dans les versions originales.

Ces marques font partie d'un passé commun qui enracinent les consommateurs de toutes générations et leurs permettent de se projeter dans l'avenir.

Pour ma part, travaillant à La Poste, je ne pouvais pas faire l'impasse sur une pratique qui rassemble toutes les générations même les plus jeunes.

Il s'agit de l'envoi de cartes postales papier dans notre société où les échanges entre nos proches sont digitalisés SMS, mails, messages instantanés...

Aujourd'hui, plus rare, la carte postale est devenue un objet qualitatif :

- Un don de soi pour celui qui l'envoie : choix de la carte, du timbre, des mots.
- Un cadeau pour celui qui la reçoit : une surprise dans sa boîte aux lettres, un objet qui va être accroché au mur, conservé dans une boîte et dont nous allons avoir du mal à jeter.

Si l'envoi de la carte postale continue d'exister et séduit toutes les générations, c'est que ce rituel s'est instauré durant l'enfance, souvent en famille et rappelle de bons souvenirs à savoir les vacances.



**Clémence PONS**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**  
Responsable des études marketing à **La Poste**

## ➤ **DIFFÉRENCIER ET FAIRE COMMUN N'EST PAS UN OXYMORE !**

De même que les modalités électorales sont à penser à l'aune de l'évolution de consommation, avec son lot de pulsions et d'émotionnel, « citoyenniser » les attitudes des consommateurs, est-ce une voie possible pour le marketing, qui s'inscrirait dans un nouveau « roman national » où les entreprises et les marques iraient de leur voix et leur voie. Avec face à eux des individus citoyens-consommateurs, pour l'ensemble en mal d'adhésion, de croyance et de confiance. Ce serait la mission des marques, leur « good willing », là où échouent les confrontations politicardes, décrédibilisées, et où prônent antagonismes, incompatibilités et rejet de l'autre.

### **Est-ce une façon de « faire commun » ou de s'engouffrer dans l'impasse des fausses promesses et d'un social washing ?**

Si ce n'est pas aux entreprises d'hériter de ce rôle, elles pourraient rassembler sous une bannière de sens, si ce n'est l'unanimité du moins des entités de groupe, comme réponse au chaos politico-social. Construire de nouveaux attachements, des liens de confiance et de croyance, n'est-ce pas le désir des marques chahutées par des consommateurs de plus en plus exigeants et éprouvés dans leur vie quotidienne ?

Des exemples ne manquent pas à l'appel d'un mieux-vivre pour soi et ensemble, car adhérer à des valeurs de consensus qui transcendent son propre moi ne s'oppose pas au besoin d'une personnalisation d'une offre et à la reconnaissance de ses vrais besoins, comme réponse juste et singularisée.

En sous bassement de ces faces conjointes, différencier et faire commun, la visibilité des inégalités heurte le chaland et peut exacerber plus encore le repli et les revendications individuelles non satisfaites.

Y remédier serait un antidote majeur, sachant tout le monde ne peut recevoir de réponses adéquates.

Sachant aussi que ces inégalités jouent la synergie entre l'offre et la demande.

Sans exhaustivité, celles de l'offre tournent autour de la non accessibilité pour tous du bon et du bien – pour soi, pour la planète – même si le savoir-consommer sait faire la part des choses. Le positionnement beauté/santé d'un yaourt de Danone à l'huile de bourrache n'a pas suffi à sauver le produit malgré la notoriété de la marque. Trop de segmentations mal digérées par des équipes en quête d'innovations mal conçues nuisent à la solidité d'une marque qui se veut « démocratique » au global... et risquent par un prix majoré sans bénéfice perceptible une perte de cohérence et de crédibilité !

Ce défaut de cohérence nuit à la justesse d'offres qui se veulent « plus good que good » en œuvrant pour le bien commun par des prophéties auto-réalisatrices, provoquant les dérives que l'on sait du « good-washing ». La palette de mea culpa de promesses mal tenues ne suffisent pas à alimenter un « commun » basé, entre autres, sur les racines profondes et identitaires des marques. L'exemple d'un président qui veut offrir une France transcendée par les JO, ne suffit pas à rassembler les laisser pour compte de ces résidents parisiens dans leurs difficile accès à leur domicile et leur travail. Et faire payer des services postaux à des seniors, en soi une diversification du groupe Le Poste, fait perdre la notion même de « contrat social », entre le public et la société civile en adoptant des transactions chères au privé.

Du côté de la demande, on peut évoquer entre autres les difficiles accès au tout digital pour des populations non aguerries, et évidemment les inégalités socio-économico-culturelles qui jouent sur les capacités d'arbitrage, entre pulsions et gestion positive des réels besoins.

Que ce soit par une hyper-diversification qui risque l'exclusion de certaines populations et la perte de l'ancrage racinaire d'une marque, et un méta-concept rassembleur à tout prix mais sans sens perceptible, un travail de coordination place le marketing en première ligne.

### **Car différencier et faire commun ne vont pas l'un sans l'autre.**

Différencier c'est prendre en compte des populations diversifiées, tout en créant une envie d'appartenance et d'adhésion à une marque reconnaissante. Et faire commun est plus qu'un surf opportuniste sur les tendances. C'est mettre en adéquation une « transcendance » – La France, la Santé, l'Environnement, le Végétal etc. – et ses preuves dans le réel pour diverses populations.



Si le consensus n'est pas l'unanimité, on pourrait imaginer des communautés d'individus reliés par des règles communes et pour le bien commun. Et contrairement au (super)pouvoir du politique, le marketing pourrait offrir une image démocratisée et arrimée à la confiance, à la clarté des offres, à la désirabilité d'appartenance. Sous condition que les bénéfices secondaires soient perceptibles et aillent dans le bon sens.

Celui choisi par les marques via leur territoire et leurs valeurs pour ne pas exclure mais singulariser de manière juste, équitable, et réparer les liens par un sentiment partagé d'égalité, dans l'acceptation des différences.



**Danielle RAPOPORT**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**

Psychosociologue, auteure, conférencière, consultante

## ➤ DIFFÉRENCIER ET FAIRE COMMUN, VERS UN NOUVEL OXYMORE POUR LE MARKETING

Pendant de longues décennies, le marketing a eu parmi ses objectifs de créer des besoins. Quand la planète et ses ressources doivent être érigées en ultra priorité, cette quête de créer ou de répondre à des besoins n'est plus suffisante.

Le marketing doit se trouver de nouvelles voies au moins pour démontrer son utilité en interne pour toutes les entreprises et continuer ce qui a toujours été sa ligne directrice la création de valeur. Mais au fur et à mesure des années, il y a création de valeur, pour satisfaire les actionnaires et création de valeurs (le pluriel prend tout son sens) pour satisfaire toutes les parties prenantes.

Dans un monde de digitalisation absolue, l'essor des plateformes et du e-commerce, le marché mondial est concentré à 80% sur 5 plateformes chinoises et américaines, il existe une nouvelle donne, celle de la profusion de l'offre. Près de 25 ans en arrière au moment de la naissance d'Amazon, on parlait de longue traine, aujourd'hui on pourrait presque parler d'offres illimitées, Amazon.com et sa marketplace propose plus de 500 millions de références. Face à cela, il faut souligner une nécessité absolue pour tous les marketers : la recherche de différenciation.



Mais seule, elle ne suffit pas, il faut ajouter pour performer la pertinence, l'innovation, la créativité, l'émergence sur son marché, la capacité d'investissement, la culture client et encore beaucoup d'autres facteurs sur lesquels le marketing va agir.

Et c'est le propre du marketing de concilier ou réconcilier toutes ses dimensions pour donner du sens aux produits de l'entreprise et développer et nourrir les marques.

C'est le rôle de la différenciation, ne pas être différent pour être différent mais être différent et pertinent en même temps, c'est un sacré pari qui ne peut être gagné qu'en faisant sens commun.

Pour le marketing, il est bien difficile avec l'émergence des réseaux sociaux de créer du consensus, les réseaux sociaux sont devenus des médias où chacun peut s'exprimer et c'est un progrès mais aussi et surtout où la notion d'« émetteur » pour la marque n'est plus du tout incontestée et peut être remise en cause à chaque instant.



La quête du consensus est devenue un graal, très difficile, long et coûteux à atteindre. Ne pas déclencher de polémiques est déjà une forme de consensus. Mais le consensus ne peut pas être et ne doit pas être une priorité absolue, car seul il nuit à la différenciation.

**Différenciation et faire commun sont le nouvel oxymore du marketing, qui en les associant va leur donner de la force et continuer à créer de la valeur et renforcer les valeurs. Un sacré pari !**



**Frank ROSENTHAL**

Fondateur de **Frank Rosenthal Conseils**, Expert en marketing du commerce

## ➤ RESPONSABILITÉ ET LIBERTÉ : LE MARKETING AU DÉFI DE DEMAIN

### Revenir aux origines

Quel avenir pour le marketing, entre responsabilité et liberté ? Pour répondre à cette question, peut-être faut-il d'abord revenir aux origines du marketing, explorer son passé, et celui du monde qui l'a vu naître et se développer. Pour mieux comprendre où nous en sommes, où il en est aujourd'hui.

On s'accorde à dire qu'un des actes de naissance du marketing est la transformation d'un modeste baume pour la peau inventé par Louis Nathan, un Français, à l'orée du XXe siècle, en machine de guerre commerciale au succès d'abord américain, puis mondial. Et ce grâce aux talents d'un homme, Michael Winburn à la fois marketeur et publicitaire avant la lettre, qui conceptualisa le premier ce que veut dire positionner un produit sur un marché, auprès d'une cible, en faire une proposition de valeur qui rencontre une demande, qui révèle et satisfait les besoins d'une population, tant en termes rationnels qu'en termes émotionnels. Le premier à avoir opéré, en 1912, la transmutation d'un simple produit d'hygiène en véritable marque, le bébé Cadum entrant de plain-pied dans la culture populaire, devenant une icône pour des générations de consommateurs.

Mais quel était le monde dans lequel Cadum est devenu une marque, et le marketing une fonction clé de l'entreprise ? Dans quel environnement cette naissance a-t-elle eu lieu ?



Quelques chiffres : quand Louis Nathan et Michael Winburn inventaient ensemble cette nouvelle façon de voir l'entreprise, le marché, le consommateur, la publicité – qu'on appelait encore réclame – ils travaillaient sur un marché de 95 millions d'Américains.

Cinquante ans plus tard, dans les années 60, 300 millions d'Européens de l'Ouest s'étaient ajoutés aux consommateurs américains, qui étaient alors 180 millions, pour constituer le marché dans lequel se créaient les propositions de valeur dignes de s'installer dans les foyers des ménagères et les marques dignes d'entrer dans la culture populaire.

Ce marché « mondial » de moins de 500 millions d'habitants était directement corrélé à un système politique, social, et même éthique, précis, accepté par tous, et même revendiqué comme le meilleur ayant jamais existé : un capitalisme plutôt tempéré, lié aux idées de démocratie libérale et de société de progrès.

Le marketing au cœur de la consommation participait de l'avancée vers plus de bien-être, mais aussi plus d'égalité et de libertés individuelles – puisque choisir une marque, acheter un produit plutôt qu'un autre est aussi un acte de liberté, quand l'offre nous permet de le faire. Est-ce que tout était pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles ? Non bien sûr, mais le sentiment était quand même que tout allait bien. La cohérence du système semblait profitable à tous, et sa soutenabilité n'était pas ou peu remise en cause.



En 1974, René Dumont, premier écologiste candidat à l'élection présidentielle en France contre Valéry Giscard d'Estaing et François Mitterrand, restait un scientifique militant, au discours ne rencontrant qu'un écho très relatif dans les médias et auprès du grand public. Une voix dans le désert plus qu'un lanceur d'alerte écouté.

## Aujourd'hui tout a changé

Quelques chiffres en contrepoint de ceux que nous venons de citer ? Philippe Kotler, dans Marketing Management, publié en France en 1971 pour la première fois, et bible de générations de marketeurs, écrivait ceci : « Les marchés se composent de gens. Si tout était réparti de façon égale, les plus grands marchés du monde seraient la Chine (647 millions d'habitants), l'Inde (449 millions d'habitants), et l'URSS (221 millions d'habitants). Ce n'est cependant pas le cas, en raison de grandes différences de production et de revenus nationaux. En fait, les États-Unis avec seulement 6% de la population mondiale, jouissent d'environ 36% du revenu mondial, et l'Europe, avec 22% de la population du globe, de 36% du revenu mondial. »

En 2023, les ventes de voitures neuves en Chine représentent 30 millions de véhicules sur un marché total de 83 millions de véhicules vendus dans le monde. Celui des produits de beauté et de soins, dans ce pays qui n'existait simplement pas pour le marketing au début des années 90, est passé de 37,5 milliards de dollars en 2013 à 57,2 en 2023. La Chine étant bien sûr l'épicentre de cette révolution – l'avènement d'une part gigantesque de l'humanité à la société de consommation – mais ne devant pas faire oublier les autres émergents qui participent eux aussi à ce changement majeur de paradigme comme le Brésil ou l'Inde.

C'est une évidence : quand le monde change à ce point, tout change pour les entreprises et donc le marketing.

En 1973, alors que les Trente Glorieuses prenaient fin et que la crise pétrolière marquait un premier arrêt pour la société de consommation, Alain Peyrefitte écrivait un livre prémonitoire, au titre emprunté à Napoléon : « Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera ».

Le monde a changé, les émergents se sont éveillés, et c'est le marketing qui tremble.



Puisqu'il apparaît évident que ce qui était soutenable, pour une humanité « éligible » à la société de consommation de moins de 500 millions d'individus, ne l'est plus aujourd'hui. Parce que l'arrivée concomitante du web et de tout ce qu'il permet quand il n'est pas régulé modifie aussi radicalement la donne, avec l'irruption de la publicité dans tous les domaines et à tous les moments de notre vie.

Parce que les règles du jeu ont changé, avec le développement d'une offre toujours plus pléthorique de services et de produits dont certains sont toujours moins durables – la fast fashion représentant l'avatar le plus emblématique de cette évolution dont chacun comprend, aujourd'hui, qu'elle n'est pas soutenable dans les limites que notre planète nous impose.

En un peu plus de 30 ans, tout se passe comme si une époque bénie où tout allait bien pour l'entreprise, la société de consommation, et le marketing, avait laissé place à des temps difficiles où tout va mal parce que tous nos repères sont obsolètes, et la vocation même de nos métiers de créateurs de désir et d'imaginaire mise en cause.

### **Et maintenant ?**

Face à cette situation, que faire ? Jeter aux oubliettes le modèle dans son ensemble ? Oublier que la société de consommation a été, malgré ses défauts et ses limites, une formidable pourvoyeuse de mieux-être pour des centaines de millions d'humains ? C'est une tentation. Pour certains c'est même clairement un projet : la décroissance comme horizon, la « frugalité heureuse » comme objectif – si ce n'est pour tous, du moins pour certains, pour ceux qui auraient les moyens de vivre de façon à la fois responsable et en accord avec leurs aspirations et le mode de vie qu'ils aiment... Mais pas pour ceux qui n'ont pas les moyens d'habiter en centre-ville, de ne se déplacer qu'à vélo, ou en train, de ne manger que bio, de ne s'habiller que durable...

On le voit bien, dans nos sociétés fières à juste titre d'être des démocraties libérales – et singulièrement dans la société française où l'égalité est la valeur cardinale – cette perspective n'est pas plus soutenable que ne l'est pour la planète la poursuite de la société de consommation d'avant. Mais alors quelle troisième voie ? Et comment la dessiner ?

Trois pistes de réflexion peuvent être proposées, avec beaucoup d'humilité, pour aider le marketing à dépasser cette contradiction dans laquelle il ne peut se laisser enfermer. Et dans laquelle nous ne pouvons nous laisser enfermer, collectivement, non seulement en tant que professionnels du marketing, mais en tant que citoyens. Trois questions auxquelles répondre ensemble.

D'abord, comment redéfinir la mission du marketing, en lui redonnant une ambition de fond, au cœur de l'entreprise ? Comment en faire ou en refaire une expertise qui aide à construire une offre responsable ?

Revenir au cœur de la dimension industrielle de l'entreprise, au-delà des notions de mise sur le marché et de stimulation de la demande qui tendaient trop souvent à le définir, dans le passé. Le revaloriser en tant que véritable partenaire industriel, responsable, aux côtés des ingénieurs et des inventeurs, de la conception de ce qui est à la fois pertinent pour le consommateur, et soutenable pour son environnement.



Ensuite, comment préserver les libertés fondamentales qu'incarne encore, à sa façon, la liberté de consommer ? Décider, se tromper, essayer, changer puis revenir à ses choix précédents, céder à une mode puis l'abandonner ou au contraire se dire qu'elle nous convient bien...

Comment se préserver d'un nouvel ordre moral qui ne dirait pas son nom, et qui refuserait à certains un droit à consommer qui est aussi un droit au confort, au mieux-être, à l'individualité ?

Quel compromis élaborer, sur quelles bases, avec quels interlocuteurs ?  
Question directement corrélée, bien sûr, à la première.

Puisqu'elle implique dans certains cas, pour l'entreprise, une réflexion de fond sur des enjeux industriels critiques et des enjeux politiques explosifs – par exemple, comment préserver la liberté fondamentale de se déplacer à titre individuel de façon sûre, agréable et responsable, ou de manger ce qu'on aime sans participer au réchauffement climatique.

Enfin, comment préparer l'avenir et donner du sens au marketing dans le monde qui vient et qui est même déjà là ?

Comment former de nouvelles générations d'experts capables de ne pas s'abriter derrière des postures ou des injonctions morales risquant d'enfermer l'entreprise dans une contradiction sans issue – satisfaire des besoins et être profitable tout en diabolisant ces besoins et le fait d'être profitable ?

Pour inventer un nouveau modèle de marketing qui articule liberté et responsabilité, et pour cela forger de nouvelles armes, de nouveaux outils conceptuels. Et d'abord pour identifier les expertises et les savoirs que nous devons lui associer, pour penser et agir autrement, mais toujours au profit du plus grand nombre et en accord avec des valeurs qui fondent le marketing. Parce qu'elles fondent, en réalité, nos sociétés libérales avancées.



**Xavier CHARPENTIER**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**

Co-Founder de **FreeThinking**



## COMMENT LE MARKETING PEUT RENDRE POSSIBLE CE QUI EST DÉSIRABLE ?

Le marketing a joué un rôle crucial dans l'émancipation des consommateurs et la stimulation de la croissance économique globale. Toutefois, comment peut-on envisager que le marketing continue à encourager les désirs illimités des consommateurs sans prendre en compte les impacts sur notre monde aux ressources limitées et fragilisées par ces modes de vie ?

### Des scénarios peu attractifs pourraient advenir

Les collapsologues (ou les effondristes en bon français !) avertissent que la surexploitation actuelle, qui excède la capacité de résilience de notre écosystème « Terre », conduit inéluctablement à la chute de notre civilisation, et au chaos.

On pourrait imaginer également une société coercitive : des citoyens empêchés dans leur consommation (choix, quantité, mode, etc.) pour satisfaire à des injonctions venues d'en haut.

Face à ces scénarios peu reluisants, comment modifier la trajectoire de notre course pour une destination plus désirable ? Quelle ligne de crête emprunter permettant de concilier liberté individuelle et responsabilité collective ? Et quel rôle le marketing pourrait-il jouer dans les entreprises et au-delà ?

Le temps des entreprises hors sol, guidées par le seul intérêt financier à court terme des actionnaires, semble dépassé. Pour autant, la combinaison des intérêts de l'actionnaire et du seul consommateur est-elle une meilleure solution ? Les exemples d'Amazon, et plus récents de Temu ou Shein sont-ils vraiment soutenables ?

Le consommateur est certes « choyé » mais aux dépens des autres parties prenantes : notamment les collaborateurs et l'environnement.

Et leur caractère clivant provoque le rejet de certaines parties prenantes (cf. abandon de l'implantation du siège d'Amazon sur Long Island City ou les demandes de légiférer pour taxer les produits à prix anormalement bas).

## Passer d'un monde mécanique à un monde organique

Pour faire émerger un environnement qui à la fois permet la liberté individuelle en étant responsable, ma conviction est la suivante : les entreprises doivent basculer d'une logique mécanique, court-termiste, centré sur le profit financier à une logique organique, pérenne et visant l'atteinte simultanée de plusieurs objectifs.

Il s'agit de trouver un point d'équilibre dynamique grâce au dialogue avec les différentes parties prenantes dans une logique systémique : clients, actionnaires mais aussi collaborateurs, fournisseurs, ONG, Etat, etc.

Et dans cette perspective, le marketing a un rôle à jouer (comme le législatif entre autres) à condition de lui aussi revoir sa copie tout en gardant son principe actif :

- créer de la différenciation pour une proposition de valeur pertinente,
- rendre la marque et ses offres facilement accessibles,
- être capable de trouver le bon message et le bon canal pour une interaction de valeur avec la bonne personne.

## Voici 3 axes, s'influençant mutuellement, sur lesquels positionner le Marketing au sens large :

- **Axe 1 : Devenir le pivot du dialogue avec les parties prenantes**

Historiquement, le Marketing, a, entre autres, interrogé, observé, etc. les consommateurs.

Il doit désormais élargir la relation à l'ensemble des parties prenantes et basculer vers le dialogue.

L'idée est à la fois de bien comprendre comment chaque partie prenante voit « le monde » et pouvoir ainsi entamer des conversations pertinentes avec chacune d'elles.

- **Axe 2 : Construire les fondamentaux de la marque**

Le fruit de ces interactions avec l'environnement vient également nourrir la marque qui doit à la fois s'ouvrir à ses parties prenantes, pour ne pas se nécroser ou ne pas faire fausse route, mais sans se diluer, sous peine de perdre son unicité.

Aux dimensions traditionnelles que le marketing doit embarquer (les considérations légales, la recherche de qualité, l'image de marque) s'ajoutent la recherche de valeurs et l'appropriation d'engagements. Car les parties prenantes sont désormais en attente sur ces sujets vis-à-vis des marques. Et cela devient donc une source de différenciation !

Les valeurs ? De nombreuses marques cherchent à incarner des valeurs pour provoquer une émotion plus durable, pour construire un sentiment. Et ainsi créer un alignement pérenne avec leurs parties prenantes.

Les engagements ? Ils démarrent quand les marques vont au-delà de leurs parties prenantes les plus proches (clients, collaborateurs, actionnaires) pour apporter leur contribution, disons pour faire simple, aux 17 engagements de l'ONU.

Aux marques ensuite d'exploiter les techniques du marketing pour engager leurs audiences.



- **Axe 3 : Définir un set d'OKR (Objectives & Key Results) et bâtir un socle de données en conséquence**

Fort de la matière générée par les deux premiers axes, le marketing aurait intérêt à être pilote du troisième pour influencer positivement les orientations stratégiques de l'organisation.

Certes, le volet extra-financier des comptes est un premier pas utile.

A condition que son esprit imprègne l'organisation, et non pas sa lettre qui la pousse à « cocher mécaniquement des cases ».

Produire de la valeur, cela veut dire, en plus de résultats financiers, produire du sens, de la confiance, de la reconnaissance ou encore de la collaboration.

S'appuyer sur les parties prenantes permet de produire cette valeur et de challenger, revisiter ses fondamentaux. Et proposer ensuite des OKR, potentiellement contradictoires entre eux !

Il va donc falloir oser cette approche et du courage pour la défendre dans des organisations souvent paresseuses.

Imaginer, concevoir, décider, déployer, monitorer, ajuster, dialoguer avec les parties prenantes, etc. va nécessiter de disposer d'un socle de données robuste, pertinent, etc. en cycle continu, de façon organique !

Les différents écosystèmes de marques, pour rester attractifs, co-évolueront. C'est-à-dire que les marques devront tenir compte de la concurrence sans pouvoir « retomber dans la facilité » sous peine d'être sanctionnées par les parties prenantes. On enclenche ainsi une dynamique vertueuse d'élévation.

Cette dynamique (marques qui s'engagent, parties prenantes exigeantes, collaboration, etc.) vertueuses peut rendre possible ce qui est désirable : une liberté de choix au sein d'offres responsables, durables.



**Philippe LE MAGUERESSE**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**

Ex-DGA d'**OpinionWay**



## **LE MARKETING POST-CROISSANCE : CONCILIER LIBERTÉ ET RESPONSABILITÉ**

Le marketing a toujours été un moteur de la croissance économique et de la libération des consommateurs. Grâce à des campagnes stratégiques, des promotions innovantes et une publicité ciblée, le marketing a élargi les choix des consommateurs et stimulé l'activité économique. Cependant, les conséquences d'un consumérisme effréné devenant de plus en plus évidentes, il est urgent de repenser les pratiques de marketing. Comment pouvons-nous continuer à susciter les désirs des consommateurs tout en respectant les ressources limitées de notre planète ? Cet essai examine le potentiel d'évolution du marketing, en équilibrant la liberté individuelle et la responsabilité collective, pour le plus grand bénéfice de la société et de l'environnement.

### **La contribution du marketing à la libération du consommateur et à la croissance économique**

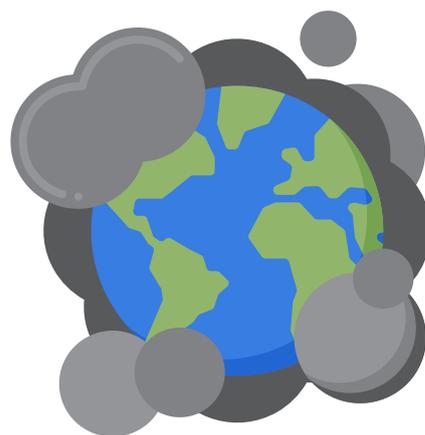
Historiquement, le marketing a joué un rôle essentiel dans la libération des consommateurs et la stimulation de la croissance économique. En promouvant de nouveaux produits et services, le marketing a élargi les choix des consommateurs, favorisant l'innovation et la concurrence entre les entreprises.

Les stratégies traditionnelles telles que la segmentation, le ciblage et le positionnement ont permis de répondre efficacement aux divers besoins et désirs des consommateurs, alimentant ainsi la demande et stimulant le développement économique. Au début du XXe siècle, par exemple, le marketing de masse a considérablement élargi la portée des biens de consommation, rendant les produits accessibles à un public plus large. Les campagnes publicitaires ont suscité la prise de conscience et l'intérêt, stimulant les ventes et contribuant à la croissance économique.

L'essor du marketing numérique a encore amplifié ces effets, en permettant un engagement plus personnalisé et plus efficace des consommateurs.

### **Conséquences d'un consumérisme effréné**

Cependant, la poursuite incessante des désirs des consommateurs a eu des répercussions importantes sur l'environnement et la société. Le consumérisme sauvage a entraîné une dégradation de l'environnement, notamment la pollution, l'épuisement des ressources et le changement climatique. La production, la consommation et l'élimination des biens génèrent des déchets, augmentent l'empreinte carbone et pèsent sur les ressources naturelles.



Cette culture de la consommation perpétue des modes de vie non durables et soulève des préoccupations éthiques quant aux effets à long terme sur les générations futures. L'industrie de la mode, qui s'appuie sur les tendances de la fast fashion, est l'un des principaux responsables de la pollution de l'environnement et des déchets.

De même, l'industrie technologique, avec ses cycles de production rapides et son obsolescence programmée, est à l'origine d'une quantité importante de déchets électroniques. Ces exemples soulignent la nécessité urgente de se pencher sur les implications environnementales et éthiques des pratiques de marketing actuelles.

### **L'évolution du marketing pour concilier liberté et responsabilité**

Pour relever ces défis, le marketing doit évoluer pour promouvoir une consommation durable et responsable. Il s'agit de passer de la simple stimulation des désirs à l'encouragement de la consommation réfléchie et de la durabilité.

Les stratégies de marketing peuvent être réorientées pour mettre en évidence les éléments suivant les avantages environnementaux et sociaux des produits, en promouvant des biens respectueux de l'environnement et produits de manière éthique.

La transparence et les pratiques éthiques sont essentielles pour gagner la confiance des consommateurs et guider la consommation responsable. Les spécialistes du marketing peuvent mettre l'accent sur les caractéristiques de durabilité des produits, telles que l'utilisation de matériaux recyclés, des processus de fabrication économes en énergie et des pratiques de travail équitables. L'intégration des principes de l'économie circulaire, où les produits sont conçus pour être réutilisés et recyclés, peut permettre d'aligner davantage le marketing sur les objectifs de durabilité.



Les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le marketing lié à une cause peuvent également jouer un rôle important. En soutenant des causes environnementales et sociales, les entreprises peuvent démontrer leur engagement en faveur du bien-être collectif, améliorant ainsi la réputation de leur marque et la fidélité des consommateurs.

### **Le rôle des spécialistes du marketing dans la promotion de la consommation durable**

Les spécialistes du marketing ont un rôle crucial à jouer dans l'éducation des consommateurs aux avantages d'une consommation durable et éthique. Grâce à des campagnes d'information, les spécialistes du marketing peuvent sensibiliser les consommateurs à l'impact environnemental et social des produits et les encourager à faire des choix responsables.

Les collaborations avec des marques et des organisations qui accordent la priorité à la durabilité peuvent amplifier ces efforts, en promouvant des produits qui s'alignent sur les valeurs éthiques.

Les plateformes numériques et les médias sociaux constituent de puissants outils de sensibilisation et de promotion de la consommation responsable.

Un contenu attrayant, tel que des histoires, des vidéos et des infographies, peut communiquer efficacement l'importance de la durabilité et inspirer un changement de comportement. La création de récits convaincants autour de la durabilité peut trouver un écho auprès des consommateurs, les rendant plus enclins à adopter ces pratiques dans leur vie quotidienne.

### Études de cas de marketing post-croissance

Plusieurs entreprises ont mis en œuvre avec succès des stratégies de marketing post-croissance, servant ainsi d'exemple à d'autres. Patagonia, par exemple, est réputée pour son engagement en faveur de la durabilité environnementale, promouvant des produits durables et encourageant les consommateurs à acheter moins. Unilever, par le biais de son plan de vie durable, intègre la durabilité dans sa stratégie commerciale et ses efforts de marketing, en promouvant des produits qui contribuent à un monde meilleur. IKEA a adopté le concept d'économie circulaire en encourageant le recyclage des meubles et en proposant des produits fabriqués à partir de matériaux durables. Tesla, en se concentrant sur le développement et la commercialisation de véhicules électriques, s'est positionné comme un leader de l'innovation durable. Ces exemples démontrent qu'il est possible pour les entreprises de prospérer tout en donnant la priorité à la durabilité et à la responsabilité.

**En conclusion,** l'évolution du marketing est essentielle pour équilibrer la liberté individuelle et la responsabilité collective. En promouvant une consommation durable et éthique, les spécialistes du marketing peuvent contribuer à une planète plus saine et à une société plus équitable.

L'avenir du marketing réside dans la redéfinition de son rôle au sein de l'entreprise et de la société, en mettant l'accent sur la transparence, les pratiques éthiques et la durabilité.

En réorientant les stratégies de marketing et en tirant parti de la puissance du numérique, les spécialistes du marketing peuvent contribuer à l'amélioration de la santé de la planète et de la société les spécialistes du marketing peuvent inciter les consommateurs à faire des choix responsables, en veillant à ce que la croissance économique et la libération des consommateurs ne se fassent pas au détriment de notre planète finie.



#### Références :

- Plastow, H. (s.d.). Marketing in a Post-Growth Economy : L'avenir régénérateur du marketing. <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-post-growth-economy-regenerative-future-harrison-plastow/>
- Campagne Asie. (n.d.). Le marketing peut-il concilier ses objectifs de croissance et de durabilité ? <https://www.campaignasia.com/article/can-marketing-reconcile%20its-growth%20and-sustainability-goals/496558>
- Sage Journals. (n.d.). Look up ! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une économie post-croissance. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20515707231221614>
- Parlement européen. (2023). De la croissance à l'après-croissance : Concepts et défis.



**Nicolas PETITJEAN**

Membre du Conseil Scientifique de l'**Adetem**  
Co-fondateur & DG d'**Afterstudio**



## IL EST TEMPS QUE LE MARKETING PRENNE LE CONTRÔLE DES ENTREPRISES POUR RÉGÉNÉRER LA SOCIÉTÉ

« *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs* ». Cette phrase célèbre, prononcée par le président Chirac dans son discours d'ouverture du quatrième sommet de la terre en 2002, était censée créer l'électrochoc nécessaire au changement des comportements.

Vingt ans après, force est de constater que l'incendie fait toujours rage et que rien n'a été fait pour éteindre le feu. L'insouciance écologique reste un comportement largement majoritaire, souvent encouragé par le mauvais exemple donné par les politiques, pourtant condamnés pour inaction climatique.

Dans un papier du 20 mai dernier paru dans *Marketing Week*, le comportementaliste anglais Richard Shotton, note qu'un mauvais exemple, s'il est largement répandu emporte l'adhésion et devient une norme sociale. Et que le dénoncer ne sert à rien, si ce n'est à le rendre encore plus majoritaire. Il ajoute : « *C'est aux marketers d'agir s'ils veulent faire de l'écologie planétaire une réalité comportementale* ».

### Un marketing légitime

Depuis son origine, le marketing travaille à permettre aux entreprises, à leurs employés et à leurs clients de faire société, afin de saisir pour notre humanité des opportunités de croissance et de prospérité au sein des limites de notre planète : le marketing ne se conçoit que comme une locomotive du changement économique de la société.



C'est d'ailleurs le seule fonction dans l'entreprise qui transcende toutes les autres : il oriente la stratégie et impose une réflexion à long terme là où souvent on ne raisonne qu'au trimestre, il questionne les pratiques financières et les oriente vers la valeur retournée au client ; il inspire la recherche et le développement, définit les produits, ajuste leur production et organise leur distribution ; il représente l'entreprise à tous les points de contact avec les clients, les actionnaires, les employés, les étudiants – impossible de recruter sans lui.

Le marketing s'attache aujourd'hui à réconcilier sans compromission notre humanité avec les nécessités de notre planète : il ouvre une voie sociale et sociétale, où l'entreprise génère des Profits tout en respectant la Planète et sa Population (Planet, People, Profit).

Le marketing, c'est le dernier outil que nous avons pour faire société : rapprocher les intérêts divergents, faire converger les enjeux, combattre les égoïsmes, et redonner une perspective planétaire à notre descendance. Il est la plus noble expression de l'écologie.

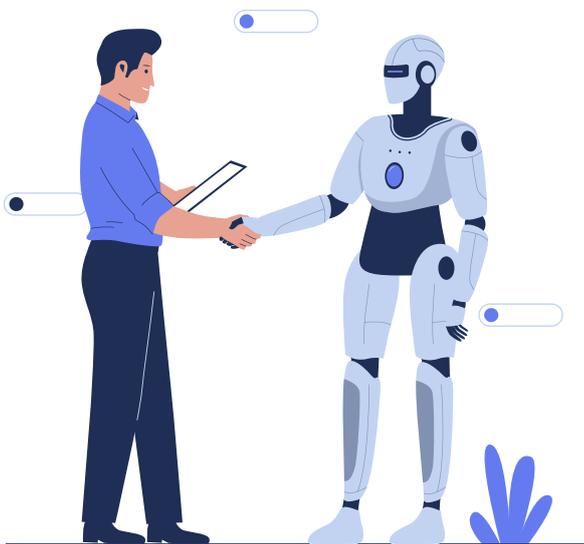
### **De « suiveur » à « leader »**

Pourtant, comme le souligne Marc Ritson, aujourd'hui les marketers ont peur de continuer à faire du marketing, et s'en échappent pour se trouver des missions plus nobles au sein de l'expérience client, du management de la donnée ou de l'intelligence artificielle ; oubliant que ces missions procèdent naturellement de la conduite du marché dont le marketing est le dépositaire naturel. En abandonnant la fonction marketing, ils laissent croire que le marketing est un pur exécutant de stratégies développées par ailleurs : une simple agence de communication interne...

Rien d'étonnant donc à ce que la Revue du Digital, dans sa newsletter du 15 Mai, souligne que les CMOs, loin de réussir à obtenir de nouveaux budgets, doivent accepter de « vivre à l'ère du moins ».

Selon Gartner, le poids des ressources marketing diminue graduellement depuis le début de la pandémie de Covid, passant ainsi de près de 11% jusqu'en 2019 à 9,1% en 2023 du chiffre d'affaire global de l'entreprise. En 2024, ce poids devrait chuter encore à 7,7%.

Interrogés, les CMOs espèrent compenser cette diminution de budget par un appui de l'AI générative, accentuant encore leur perte de pouvoir, comme le pointe Gartner : « Cette baisse reflète plutôt l'influence décroissante des directeurs marketing sur les technologies « martech » à mesure que d'autres dirigeants tels que l'informatique, prennent davantage de contrôle ».



Le glas du marketing a déjà sonné chez Unilever ou le poste a carrément disparu de l'organigramme, sans doute remplacé par un GPT made by Microsoft ou Facebook... et tant pis pour les engagements de modération énergétique : chez Microsoft l'intelligence artificielle est si gourmande que la consommation énergétique a fait un bon de 30%.

Plus le marketing se comporte en suiveur, plus il se marginalise, plus l'entreprise s'enfonce dans une vision consensuelle et sans saveur de sa mission; l'IA générative y produit une pensée normée, édulcorée, non genrée; une forme de pensée unique qui gomme toute forme de différenciation pour correspondre à une pensée « commune ». Les marketers deviennent les serviteurs de l'IA, de simples exécutants du plus grand dénominateur commun.

La survie de l'entreprise passe par un leadership marketing qui prend le pouvoir sur l'entreprise et met sous son contrôle les systèmes d'information afin qu'ils contribuent à nourrir la mission et le parti-pris de l'entreprise, et à asseoir sa différenciation stratégique, seule source d'engagement des consommateurs et de création de valeur client.

### **Plus que de la désidérabilité, faciliter le changement**

Seul le marketing peut générer du désir autour des 3Ps (Sustainability 3Ps\*), et permettre l'éclosion harmonieuse de l'écologie nécessaire à la prospérité de notre société. (People, Planet, PROSPERITY).

Ce changement ne pourra se faire qu'en mettant la simplicité au coeur des stratégies : faire du développement durable le chemin le plus immédiat et le plus direct vers une vie plus facile pour tous.

Le marketing doit humaniser et simplifier un monde devenu trop complexe pour être hospitalier.

Et redonner à notre société l'envie de faire affaire avec ce monde tel qu'il est.

\* : <https://inchainge.com/knowledge/sustainability/the-3ps-series-people/>



**Georges-Édouard DIAS**

Membre du Conseil Scientifique de l'**Adetem**

Co-Founder & Chief Strategy Officer de **QuantStreams SA**



## LA FERME ATTENTE DES GRANDS MOMENTS QUE NOUS ALLONS VIVRE ENSEMBLE

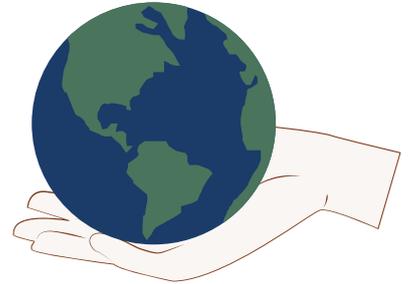
Dans son dernier manifeste, à paraître à l'occasion des 70 ans de l'Adetem, son Conseil Scientifique appelle « *le marketing à générer du désir autour des 3Ps (Planet, People, Profit), et à permettre l'éclosion harmonieuse de l'écologie nécessaire à la prospérité de l'entreprise et au-delà de notre société. Le marketing doit redonner à notre société l'envie de faire affaire avec ce monde tel qu'il est.* »

Cette ambition très belle et très performative peut apparaître comme faisant fi du passé et des dérives collectives qui ont conduit notamment à l'urgence climatique. Non pas qu'il soit seul et diaboliquement coupable des extrémités auxquelles nous a conduit la société de la consommation, mais la profession porte sa part de responsabilité. Je ne souscris pas à une vision du marketing qui ne serait qu'un simple instrument au service de la résolution d'une problématique x ou y. Les outils, quels qu'ils soient éclosent et se définissent sans cesse dans un champ d'interdépendances plus complexe où le langage et ses applications impactent leur définition et leur appropriation par les acteurs. Le marketing a ainsi été et demeure encore un « outil du plus ». Plus de parts de marché, plus de cibles, plus d'usages... en dénichant les besoins insatisfaits, le levier de croissance, les insights prometteurs, il se fait la caisse de résonance des attentes sociétales.

Il les amplifie en les écoutant. Cette résonance est-elle raisonnée ? D'où viennent les garde-fous ? Souvent de l'extérieur : contrainte réglementaire, société civile et bad buzz... Qui donne vraiment ses limites au marketing ? Né avec la société de consommation il s'est avéré d'une efficacité redoutable. Subtil alliage de la croissance et de la performance.

Or, c'est tout cela que vient bousculer l'urgence climatique et notamment la capacité de chacun à faire différemment ou parfois, il faudra bien finir par l'admettre, à faire moins.

Cette génétique-là, je crois qu'il faut l'intégrer pour collectivement mieux la requestionner. Prendre conscience de ce point de départ, pour ne pas verser dans le fatalisme et questionner en profondeur l'éthique de la pratique. Une enquête conduite auprès de la profession au sujet des enjeux RSE mettrait notamment en avant la prévalence d'une injonction paradoxale chez les professionnels du marketing. Un conflit intérieur entre des aspirations intimes appelant chacun et la société à des actes plus responsables et certaines décisions et travaux conduits au sein de leurs entreprises. C'est un Momentum délicat, un virage à négocier.



Il semble que cette injonction paradoxale entre aspirations individuelles et parfois injonction à la performance, ou à poursuivre « les bonnes vieilles méthodes », ne peut durer. Non pas, par principe, mais tout simplement parce que si les injonctions paradoxales sont consubstantielles de l'humanité, elles sont par nature éphémères... bousculées par un besoin fondamental de cohérence et d'unité.

On constate ces tensions au sein de l'ensemble de la profession, des entreprises ; nous sommes nombreux à appeler à toujours plus de responsabilité. Alors que faire ?

Ne pas renier le passé d'une part et réembrasser les autres qualités fondamentales que le marketing a toujours su porter d'autre part. En ce moment, Henri Bergson, rock star de la philo de son vivant, revient dans les charts. Son tube de la récapitulation créatrice ressort, ce grand mouvement qui fait que ce n'est qu'en prenant conscience de l'entièreté des choses, et du passé que l'on peut avancer et progresser.

Lisez ou écoutez Charles Pépin à ce sujet, il est passionnant.

Pour toujours mieux se saisir de ces enjeux, j'ai la conviction que le marketing doit faire son examen de conscience. Se rappeler qu'il reste un outil de l'efficacité, mais qu'il doit s'exercer dans un cadre où la question de la responsabilité collective est plus que jamais un incontournable.

La Française des jeux, de par la nature des produits qu'elle commercialise est particulièrement familière de cette question et de cet examen de conscience perpétuel. Elle se trouve au sein de sa raison d'être : « Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence ». Ainsi nos équipes marketing travaillent au côté des autres parties prenantes pour divertir nos clients en œuvrant à la protection de nos joueurs, et cela sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la conception de nos produits jusqu'à leurs externalités.

Elle œuvre pour un marketing conscient qui trouve sa juste place dans les liens d'interdépendance de l'entreprise, au service d'un objectif commun faisant sens avec les enjeux sociétaux.

Ainsi, un double changement est en marche dans la position du marketing chez FDJ, comme dans beaucoup d'entreprises. Il doit se poursuivre et s'amplifier.



D'une part, un changement interne : le marketing sera intrinsèquement responsable ou ne sera pas. Et d'autre part, un changement externe, dans sa relation aux parties prenantes de l'entreprise, avec des enjeux de synergie beaucoup plus ténus.

D'une part, un changement interne : le marketing sera intrinsèquement responsable ou ne sera pas. Et d'autre part, un changement externe, dans sa relation aux parties prenantes de l'entreprise, avec des enjeux de synergie beaucoup plus ténus.

Ainsi lorsque Carolee Schneemann évoque « *la ferme attente des grands moments que nous allons vivre ensemble* » à propos du sujet brûlant des rapports de genre, on ne peut s'empêcher de penser aux applications d'une telle affirmation dans le champ du marketing et d'être, nous aussi, impatients.



**Nathalie FOLCHER**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**

Responsable Management de la Voix du Client à la **FDJ**

## **AGILITÉ ET IA : LES NOUVELLES CLÉS DU MARKETING POUR TRANSFORMER VOTRE ENTREPRISE ?**

Le marketing a connu une transformation radicale au cours des dernières décennies. Dans le passé, il était principalement axé sur la promotion des produits et la création de campagnes publicitaires. Les marketeurs étaient souvent perçus comme de simples communicateurs, se limitant à des stratégies unidirectionnelles où l'information circulait principalement du vendeur vers le consommateur. Cette approche, bien qu'efficace à l'époque, ne tenait pas compte des dynamiques changeantes du marché et des attentes croissantes des consommateurs.

Aujourd'hui, le marketing est devenu un domaine complexe et multidimensionnel. Il intègre des données, des analyses approfondies et une compréhension fine des comportements des consommateurs. Les marketeurs modernes doivent naviguer dans un océan d'informations, utilisant des outils numériques pour collecter et analyser des données en temps réel. Cette évolution est en grande partie due à l'avènement de l'intelligence artificielle (IA), qui permet aux marketeurs d'anticiper les besoins des clients et de personnaliser leurs offres. À l'avenir, l'IA jouera un rôle encore plus crucial dans cette transformation. Les marketeurs devront non seulement analyser des données massives, mais aussi utiliser des algorithmes prédictifs pour rendre leur approche plus proactive et adaptée aux besoins individuels des clients.

### **Rôles actuels et futurs des marketeurs**

Actuellement, les marketeurs jouent plusieurs rôles essentiels : analystes de données, créateurs de contenu, gestionnaires de la relation client et stratèges de marque. Chacun de ces rôles est crucial pour garantir que les entreprises restent compétitives dans un environnement en constante évolution.

Les analystes de données, par exemple, sont responsables de l'interprétation des tendances du marché et des comportements des consommateurs, tandis que les créateurs de contenu développent des messages engageants qui résonnent avec le public cible.

En 2024, les rôles des marketeurs devront évoluer pour inclure des compétences en agilité à l'échelle (SAFe) afin de répondre aux exigences d'un marché en constante mutation. Les marketeurs deviendront des catalyseurs de l'innovation, capables de s'adapter rapidement aux changements et de collaborer efficacement avec d'autres départements, tels que la technologie et la distribution et les ventes. Pour ce faire, ils devront acquérir de nouvelles compétences, notamment en gestion de projet agile, qui leur permettront de travailler dans des équipes multidisciplinaires et de mener des initiatives de manière itérative.

De plus, les marketeurs devront développer une expertise dans l'analyse de données avancée pour tirer parti des insights générés par l'intelligence artificielle.

Cela inclut la capacité à interpréter des données complexes et à utiliser des outils d'automatisation pour optimiser les campagnes en temps réel. Enfin, une compréhension approfondie des principes de l'expérience client sera essentielle, permettant aux marketeurs de concevoir des stratégies qui répondent aux besoins évolutifs des consommateurs. En intégrant ces compétences, les marketeurs seront mieux préparés à naviguer dans un environnement commercial dynamique et à créer une valeur durable pour leur entreprise.



## Réformer l'entreprise dans un monde complexe

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe, le marketing peut jouer un rôle clé dans la réforme des entreprises. Les attentes des consommateurs évoluent rapidement, et les entreprises doivent s'adapter pour rester pertinentes.

En intégrant des pratiques durables dans leurs stratégies, les marketeurs doivent être en première ligne pour non seulement contribuer à la création de valeur, mais aussi répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale et environnementale.

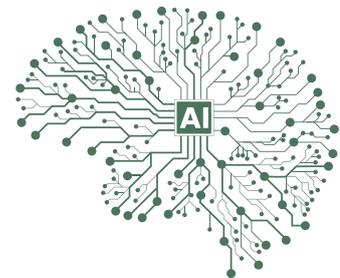
Être à l'écoute des clients est essentiel. Les marketeurs doivent utiliser des outils d'analyse de sentiment et des plateformes de feedback social pour recueillir des avis et ajuster leurs stratégies en temps réel. Cela favorise une relation de confiance et de fidélité entre l'entreprise et ses clients.

De plus, en surveillant les actions des concurrents, le marketing aide à anticiper les tendances du marché et à adapter les offres en conséquence. Cette capacité d'adaptation rapide est cruciale dans un monde où les changements peuvent survenir du jour au lendemain.

## Ce que doit faire le marketing en 2024

Pour garantir la création de valeur dans ce contexte, le marketing doit adopter une approche holistique. Cela implique plusieurs axes d'action :

**1. Intégration de l'IA :** Les marketeurs doivent utiliser des outils d'IA pour analyser les données clients et optimiser les campagnes en temps réel. Cela leur permettra d'identifier des opportunités de marché inexplorées et de personnaliser les expériences client de manière plus efficace.



**2. Agilité** : Adopter des méthodologies agiles est essentiel pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients. Cela nécessite une culture d'entreprise qui valorise la flexibilité et l'innovation.

**3. Collaboration interdirections** : Travailler en synergie avec d'autres directions est crucial pour aligner les objectifs et maximiser l'impact des initiatives marketing. Les marketeurs doivent être en mesure de collaborer avec les équipes de vente, de technologie et de service client pour créer une expérience client cohérente et engageante.

**4. Focus sur le développement durable** : Intégrer des pratiques durables dans les stratégies marketing est non seulement bénéfique pour l'environnement, mais répond également aux attentes des consommateurs. Les entreprises qui adoptent des initiatives écologiques et éthiques peuvent renforcer leur image de marque et fidéliser leur clientèle.

En résumé, le marketing en 2024 est un domaine dynamique, nécessitant des compétences diversifiées et une capacité d'adaptation rapide. Les marketeurs devront évoluer pour devenir des acteurs clés dans la création de valeur, tout en intégrant des pratiques durables et en exploitant les avancées technologiques. Cette transformation est essentielle pour garantir que les entreprises restent compétitives et pertinentes dans un monde en constante évolution.



**Laurent PONTTHOU**

Membre du Conseil Scientifique de **l'Adetem**  
VP de la Transformation du Management de l'Innovation  
chez **Orange**

## ➤ CONTRIBUTION AU MANIFESTE 2024

Dans son manifeste, le Conseil Scientifique de l'Adetem écrit :

*"Seul le marketing peut générer du désir autour des 3P (Planet, People, Profit), et permettre l'éclosion harmonieuse de l'écologie nécessaire à la prospérité de l'entreprise et au-delà de notre société. Ce changement ne pourra se faire qu'en mettant la simplicité au cœur des stratégies: faire du développement durable le chemin le plus immédiat et le plus direct vers une vie plus facile pour tous" : que vous inspire cette réflexion ?"*

Cette réflexion est forcément louable mais n'est-ce pas un peu raccourci, idéaliste et finalement un peu décalé de résumer à l'introduction de « la simplicité au cœur des développements » le changement RADICAL attendu ?

Je ne peux pas m'empêcher en la relisant de faire le parallèle avec des questions trop souvent posées dans les études – quelque soit pas ailleurs le secteur d'activité dans lequel on exerce – pour sonder les états d'esprit ou de conscience des individus type.

- *Do you prefer use products that not pollute the environment ?*
- *Do you think you do everything you can to protect your environment in your daily life ?*

On obtient très souvent des scores de Top2box au dessus des 80%... et c'est somme toute assez normal car tout un chacun individuellement est assez convaincu qu'il fait ce qu'il faut et surtout ne se voit pas trop reconnaître par écrit son « inaptitude » à changer...

Et on sait aussi parfaitement que quand on tente de rapprocher ces % de réponses positives à des comportements du quotidien – achats ou usages – on retrouve un gap ENORME... le fameux « Say-do gap ».

## Alors comment peut-on demander objectivement à une entreprise privée à but lucratif dont toute l'organisation et la finalité sont de générer du profit de produire moins pour freiner la consommation ?

Dans le meilleur des cas (et c'est par ailleurs déjà extrêmement louable) nombre d'entre elles sont déjà entrées dans un processus de production moins polluante en réduisant la consommation d'eau, en réduisant son empreinte carbone... mais c'est aussi et surtout pour améliorer sa notation et son image et pour produire finalement toujours plus mais avec une conscience plus tranquille.

Alors loin de moi d'avoir une solution toute prête à apporter malheureusement, je pense en revanche que « la simplicité au cœur des stratégies » risque de ne vraiment pas suffire et que résumer ainsi l'enjeu d'une réécriture de notre système économique actuel peut prêter le flanc à un manque d'opérationnalité concrète, business et réaliste d'un part ou ne pas faire réellement prendre conscience du rôle bien plus important que doit jouer le marketing...

L'enjeu marketing ne doit plus être uniquement de se concentrer sur les évaluations barométriques de l'image RSE des grands acteurs... mais surtout d'explorer les ressorts sur lesquels agir pour développer, innover et basculer sur un accompagnement "services" autour du produit : accompagnement de nature à rendre ce produit plus pérenne tout en conservant un lien de proximité privilégié avec le consommateur/utilisateur et générer... du profit puisque c'est la finalité de l'entreprise...



### Judith ROUCAIROL

Consumer Evaluation, Make up, Color Science, Hygiene and Fragrances products Director de **L'Oréal**

*Contribution extérieure au Conseil Scientifique, invitée à partager sa vision lors de sa présence à la conférence.*

## ➤ CONTRIBUTION AU MANIFESTE 2024

Dans son manifeste, le Conseil Scientifique de l'Adetem écrit : *"Et si le marketing se réinventait pour contribuer à la recherche d'un équilibre entre libertés individuelles et responsabilité collective, au profit de tous et de notre planète ? En réorientant son savoir-faire, en s'ouvrant, en conciliant. En redéfinissant la place et le rôle du marketeur dans l'entreprise et le corps social."* : que vous inspire cette réflexion ? »

Habitué à inventer, le marketing doit aujourd'hui plus que jamais se ré-inventer !

Accusé des pires maux, il est aussi l'un des métiers les mieux placés pour construire le monde dans lequel nous souhaitons collectivement vivre. C'est ce que j'appelle le marketing « for care & good » et c'est ce qui m'enthousiasme tellement dans sa pratique quotidienne. Pour exercer ce nouveau marketing, la Comité Scientifique de l'Adetem suggère qu'il contribue à la recherche d'un équilibre entre libertés individuelles et responsabilité collective, au profit de tous et de la planète.

Considérons ici les libertés individuelles comme le pouvoir de chaque citoyen de choisir comme il l'entend son mode de vie et sa consommation de biens, services et expériences. On touche là à la fameuse idée de « prendre le pouvoir avec sa carte bleue »... pour le meilleur et pour le pire ? L'institut Sociovision disait en début d'année que « *consommer resterait l'un des plaisirs de la vie* ».

En même temps, 70% des consommateurs français déclarent reconnaître le lien direct entre leurs choix de consommation et l'avenir de la planète (Baromètre Greenflex X Ademe 2024).



## Alors, comment engager sa responsabilité sans renoncer à la liberté et au plaisir ?

Pour certains, la charge revient aux marques et aux retailers... à eux de produire et distribuer plus durable, plus éthique, plus circulaire... Pour nous tous, il s'agit d'injecter une dose de responsabilité collective à consommer moins et mieux, et à considérer cette sobriété comme un progrès au service d'un rêve commun de meilleure habitabilité du monde. Cette force du collectif qui renforce les libertés individuelles est selon moi parfaitement incarnée par la marque de produits solidaires « C'est qui le patron?! ». Le manifeste sorti en octobre 2024 pour les 8 ans de la démarche a un titre éloquent : « Qui décide? Nous! ». Il dit notamment : « Notre succès collectif démontre qu'un autre chemin est possible. Nous devons désormais montrer la voie et exiger d'être en mesure d'exercer ce pouvoir que nous avons collectivement, et sortir de l'assignation au rôle d'acheteurs finals passifs, complices bien malgré nous d'un système que nous désapprouvons. »

Comment s'inspirer d'une marque qui revendique ne rien dépenser en marketing et qui pourtant construit des offres à la fois engagées et désirables, rendues extrêmement visibles par son médiatique fondateur et ses 15.000 sociétaires ?

Peut-être en raisonnant en « démarketeur » après avoir appris des « dévendeurs » de l'Ademe...

Le « démarketeur » pourra incarner et nourrir la mission de son entreprise, catalyser l'intelligence collective pour écrire les futurs souhaitables et inventer les offres de valeur qui les jalonneront, transformer les déchets en ressources et les renoncements en plaisir et en fierté... for care & good!



**Karine COTTIN**

Senior advisor for care & good, ex CMO de **Pierre Fabre Dermo-cosmétique**

*Contribution extérieure au Conseil Scientifique, invitée à partager sa vision lors de sa présence à la conférence.*