

MARKETING

(PLUS)

DU DURABLE

Pierre Volle
John W. Schouten

Préface de David Garbous

+ EN LIGNE

- Études de cas
- Focus
- Exemples



B

MARKETING

(PLUS)

DU

R

BLE

Pierre Volle
John W. Schouten

Préface de David Garbous

B

Ressources numériques

📄 Études de cas

📄 Focus

📄 Exemples

➤ Glossaire

Synthèses PPT réservées aux enseignants :
www.deboecksuperieur.com/site/335516

Repérez les ressources numériques dans votre livre



lienmini.fr/ressourcesnum-dbs

Accédez directement à votre ressource :

Flashez le code avec votre
téléphone ou votre tablette



OU

Tapez l'URL
dans votre navigateur



Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web: www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet, 7 – 1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2022
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/159

ISBN 978-2-8073-3551-6

PRÉFACE

La première définition du marketing établie en 1937 est purement littérale : l'action de mettre en marché. C'est un marketing qui consiste à « pousser » les produits vers les consommateurs. Un marketing centré sur lui-même qui a permis à de grandes marques comme Coca Cola ou Heinz de se développer. Il faudra attendre 1985 pour que l'American Marketing Association redéfinisse l'enjeu : « Comprendre les besoins des consommateurs pour créer les produits adaptés et sécuriser le succès à long terme des entreprises ». C'est l'ère du marketing en deux dimensions qui (ré)concilie le savoir-faire commercial des entreprises et les attentes de leurs clients.

Ces deux visions ont conduit à de nombreuses dérives : sous prétexte de « servir » un consommateur érigé au rang de client roi, les marques ont tout essayé, démultipliant les actes de segmentation comme autant de micromarchés, quitte à construire une offre pléthorique et illisible, comme ce « mur rose » de sachets de jambon au rayon charcuterie des hypermarchés : sel réduit, label rouge, bio, sans couenne, zéro nitrite... Je me rappelle cette question ô combien pertinente d'une journaliste : « si je veux simplement un bon jambon, je prends lequel ? ». C'est l'ère des belles histoires qui ont fait naître les dérives du greenwashing, du gaspillage alimentaire ou de l'obsolescence programmée. Elles ont entaché la réputation du marketing au point que pour critiquer une offre suspecte, l'expression populaire dit : « c'est du marketing ».

La très bonne nouvelle, c'est que cette frénésie d'offre s'est également appuyée sur un présupposé totalement faux : la disponibilité infinie des ressources pour servir la demande. Ce même présupposé fait ignorer aux économistes la valeur des ressources naturelles consommées pour produire, ainsi que les conséquences de cette production (les externalités négatives) comme les gaz à effet de serre et le réchauffement climatique associé. Savez-vous qu'en imputant sur l'EBITDA des entreprises du CAC40 la facture du CO2 émis par leurs activités, 50 % des valeurs de l'indice deviennent déficitaires¹ ?

¹ Axylia calcule un EBITDA corrigé du Carbone (détail de la méthode ici : <https://www.axylia.com/score-carbone-axylia>)

Ce «péché originel» est une chance. Celle de voir émerger un marketing en trois dimensions, qui intègre aux deux premières cette variable vitale qu'est la préservation des ressources : le 21^e siècle va voir naître une nouvelle génération d'entreprises régénératrice, qui redonne davantage à la nature qu'elle ne lui prend. Avec cet objectif, le marketing devient une arme de construction massive. C'est lui qui va permettre la transformation de l'offre pour permettre de passer à un impact positif. En utilisant toutes les techniques qu'il maîtrise pour faire la pédagogie de cette offre responsable. En rendant l'offre durable désirable.

La fonction marketing reprend ainsi une dimension stratégique au sein des organisations. C'est le chef d'orchestre de la refondation de l'offre. C'est aussi l'instigateur d'un nouveau rapport de force avec les parties prenantes fondé sur la sincérité et la transparence. Chaque décision doit être prise avec ce prisme : est-ce que ma proposition améliore la situation immédiatement et pour les 10 prochaines années? Le GIEC nous a indiqué que nous avons 3 ans pour rester dans l'accord de Paris et limiter le réchauffement climatique à 1,5 degré. Le très grand pouvoir d'action dans ce laps de temps se situe au sein des entreprises. Il se situe dans vos mains, cher lecteur.

Ce livre vous donnera des clés pour prendre le sujet à bras le corps. C'est un enjeu passionnant, une responsabilité fantastique, une odyssée planétaire que peu de générations ont connu. C'est en s'embarquant ensemble dans cette aventure que nous pourrons transmettre une planète vivable à nos enfants. Bonne lecture.

David Garbous

Ancien directeur marketing de Lesieur et de Fleury Michon,
Fondateur de «Réussir avec un marketing responsable»
et de Transformation Positive

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est avant tout destiné aux professionnels qui souhaitent s'engager, à titre individuel ou pour leur entreprise, dans la voie d'un marketing plus durable. Il s'adresse à tous les praticiens du marketing qui sont de plus en plus nombreux à prendre conscience des conséquences sociales et environnementales des activités économiques.

Cet ouvrage ne s'adresse pas seulement aux professionnels « officiels » du marketing, dans le sens où le marketing est aujourd'hui pratiqué par des professionnels qui viennent de tous horizons et dont le marketing n'est pas la mission principale. Nous pensons notamment à des dirigeants, à des chefs de projets ou à des experts qui contribuent à l'innovation.

Si vous vous reconnaissez dans (au moins) l'une des affirmations suivantes, cet ouvrage vous est particulièrement destiné et nous espérons qu'il vous aidera à concrétiser vos ambitions :

- La transformation digitale de votre entreprise est si bien engagée que cela vous laisse (enfin) un peu de temps et d'énergie pour aborder un autre sujet essentiel : la contribution du marketing au développement durable de votre entreprise.
- La transformation digitale de votre organisation n'est pas totalement assurée, mais vous avez le sentiment que le développement durable de votre entreprise devient un enjeu critique, à la fois comme une menace et comme une opportunité.
- Vous avez abordé le développement durable par l'angle de la communication et, confronté à des difficultés ou à des échecs, vous avez le sentiment qu'il faut prendre le sujet autrement (en particulier, par l'offre et le modèle d'affaires).
- Vous avez conscience qu'il faut engager votre entreprise dans la voie du développement durable, mais vous ne savez pas par où commencer.

- Vous êtes un futur professionnel du marketing, jeune ou moins jeune, et vous avez le sentiment que le marketing sera durable ou ne sera plus.

Cet ouvrage peut également intéresser les experts de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), car le marketing est une fonction souvent impliquée dans les enjeux de la RSE. De fait, les professionnels du marketing sont souvent considérés – à tort ou à raison – comme les mauvais élèves du développement durable. Cet ouvrage a donc aussi pour ambition de faciliter le dialogue entre les professionnels du marketing et les experts de la RSE.

Pour finir, cet ouvrage peut également être utile aux militants du développement durable, en tant que citoyens ou en tant que professionnels. Nous avons la conviction que le marketing peut contribuer au développement durable. Nous souhaitons partager cette conviction avec ceux qui ne la partagent pas. Bien sûr, quelque part, nous espérons que ces militants changent un peu leur regard sur la pratique du marketing. Non pas pour le plaisir d'avoir raison... mais tout simplement car nous avons la conviction que le marketing – en partie responsable du problème de surconsommation dans les pays développés ou de l'aspiration à consommer plus dans les pays en voie de développement – peut également jouer un rôle positif dans les transformations en cours.

Nous souhaitons aider les professionnels du marketing – actuels ou futurs – à contribuer à l'émergence d'un monde meilleur, en mettant leur expertise et leur passion au service d'un développement durable de la société. Voilà la raison d'être de cet ouvrage.

P.-S. sur le titre « Marketing (plus) durable »

Notre titre reflète la conviction selon laquelle le marketing durable ne doit pas devenir un domaine réservé à quelques experts ni un type de marketing spécifique.

Au contraire, nous pensons que chaque professionnel du marketing, quel que soit son domaine d'expertise (études, développement, publicité, relation client, etc.), peut contribuer au développement durable de nos sociétés.

Par ailleurs, nous avons la conviction que la contribution du marketing au développement durable est une trajectoire, un cheminement, tant pour les entreprises que pour les professionnels. Chacun peut et doit progresser chaque jour, sans nécessairement viser une perfection qui constitue souvent une raison plus ou moins consciente de ne pas agir.

INTRODUCTION : VERS UNE SOCIÉTÉ DURABLE

Le développement économique compromet le bien-être des populations car il conduit à une dégradation critique de l'environnement, dont la préservation est essentielle à la survie de l'humanité. Par ailleurs, le développement économique ne conduit pas systématiquement à une amélioration des conditions de vie en termes d'alimentation, de santé et d'éducation.

Voilà deux constats partagés par l'immense majorité des experts et par la plupart des citoyens, dans les pays riches comme dans les pays pauvres.

Pour restaurer la santé de notre planète et pour assurer le bien-être des populations, certains prônent la décroissance des activités économiques. D'autres prônent un développement économique plus durable qui prendrait en compte les enjeux sociaux et environnementaux, en plus des enjeux économiques.

Mais dans quelle mesure le développement durable constitue-t-il une réponse à ces enjeux sociaux et environnementaux ? Telle est la question que nous soulevons dans cette introduction, avant de présenter la structure et le contenu de l'ouvrage.

1 Un développement économique qui n'est pas tenable

De l'avis de tous – y compris pour le World Economic Forum (WEF) qui regroupe les plus grandes entreprises mondiales et les leaders les plus en vue –, le développement économique actuel n'est pas tenable dans la durée, notamment en raison de son coût environnemental. Ainsi, d'après l'Organisation des Nations Unies (ONU), notre empreinte « matérielle » collective (notamment en termes de déchets plastiques) a augmenté de 70 % entre 2000 et 2017.²

2 United Nations (2021). *The Sustainable Development Report*.

D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)³, les efforts réalisés par les 38 pays membres pour réduire les gaz à effet de serre sont réels mais insuffisants pour prévenir une augmentation globale des températures. La quantité de CO₂ par unité de consommation baisse depuis 1990, comme la quantité de CO₂ par habitant, mais les deux indicateurs restent à un niveau très élevé.⁴ La demande de ressources matérielles est tirée par l'industrialisation des économies émergentes et la croissance de la population mondiale, mais aussi par la consommation très élevée de ressources par les habitants des pays riches (15 tonnes par habitant et par an). Par ailleurs, la production de déchets continue de croître dans les pays membres de l'OCDE (520 kilogrammes par habitant et par an) et la proportion de ces déchets qui est récupérée puis recyclée reste trop faible. Les autres constats tirés par l'OCDE sont, au mieux, mitigés :

- L'amélioration de la qualité de l'air est modeste.
- De nombreux pays subissent des pénuries en eau.
- La gestion des eaux usées s'améliore mais reste très insuffisante dans les localités isolées ou de petite taille
- L'agriculture intensive et le développement des infrastructures menacent la biodiversité, malgré une augmentation des zones protégées.

L'Organisation des Nations Unies (ONU) s'accorde sur le même constat⁵, comme les organisations publiques ou non gouvernementales : la pression exercée par les modes de production et de consommation actuels conduit à une forte dégradation de la qualité de notre environnement naturel.

Pour les scientifiques, plusieurs des « paramètres » de la planète ont atteint un seuil limite au point que le système « Terre » serait menacé.⁶ En particulier, des seuils critiques ont été atteints en termes de biodiversité génétique (concrètement, le taux d'extinction des espèces). Les seuils relatifs aux cycles biogéochimiques du phosphore et de l'azote, qui sont critiques pour l'agriculture et pour la vie sur Terre, sont aussi dépassés. D'autres seuils sont également sur le point de l'être, en particulier la surface de forêt et la température moyenne de la planète. Par ailleurs, même si les activités humaines devaient cesser complètement, l'impact négatif du réchauffement climatique sur l'environnement est enclenché; cet impact produit déjà des effets négatifs sur le développement économique, effets qui vont s'aggraver.

3 <https://www.oecd.org/fr>

4 OECD (2020). *Environment At a Glance*. La version 2022 est disponible en ligne.

5 United Nations (2019). *Global Environment Outlook*.

6 Steffen, W. et al. (2015). Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet, *Nature*, 347(6223), 736.

Selon l'ONU, dans les pays les plus pauvres, la pression sur l'environnement s'explique essentiellement par la croissance de la population. Réduire cette pression suppose d'améliorer les droits et les conditions de vie des populations, en particulier l'accès à l'éducation et aux soins, comme en Europe de l'Ouest ou en Amérique du Nord au cours du xx^e siècle, pour favoriser une croissance démographique plus modérée. Dans les pays les plus riches, la transition vers une économie bas-carbone qui préserve les ressources naturelles n'est que très partielle, malgré les efforts des gouvernements pour influencer les comportements de consommation via des mécanismes de taxation et la prise en compte des coûts environnementaux dans les prix. Par ailleurs, l'amélioration (ou la moindre dégradation) de certains indicateurs dans les pays riches, comme la baisse des émissions de CO₂, s'explique en partie par l'exportation des problèmes vers les pays moins développés, ce qui ne constitue pas une solution globale.

Les scientifiques ne sont pas les seuls à être préoccupés par les conséquences environnementales des activités humaines. Les consommateurs et les experts du développement durable le sont aussi :

- Une étude menée par Kantar auprès d'un échantillon mondial de 88 000 consommateurs montre que la proportion de consommateurs très inquiets par les effets du développement économique sur le changement climatique est passée de 16 % en 2019 à 22 % en 2021 (30 % dans les pays les plus riches).⁷
- L'étude *Sustainability Leaders*, conduite par Globescan depuis 25 ans auprès de plusieurs centaines d'experts du développement durable, montre que les préoccupations de ces experts portent sur le changement climatique (93 % des experts) mais également sur la perte de biodiversité (90 %), ou la rareté de l'eau (86 %)⁸. 12 préoccupations sont citées par plus de 80 % des experts et ces chiffres sont pour la plupart en hausse.
- L'étude de Mintel démontre que les préoccupations sont globalement élevées, qu'elles varient d'un pays à l'autre, mais que les ordres de grandeur sont comparables dans les 16 pays étudiés.

En dépit d'une opinion publique de plus en plus sensible aux sujets environnementaux (Focus I.1), la marche en avant vers un développement plus durable a été contrariée par la crise sanitaire. Espérons que la transition vers des énergies plus renouvelables soit favorisée par le retour d'une inflation en partie liée à la hausse du prix de l'énergie...

7 Kantar (2021). *Who Cares? Creating a Competitive Advantage Through Sustainability*.

8 Globescan. (2021). *Sustainability Leaders*.

FOCUS I.1**LA MOBILISATION CITOYENNE POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS DURABLE**

À la fin des années 1960, alors que les gouvernements commencent à réglementer au nom de l'environnement, des groupes de citoyens s'organisent. Aux États-Unis, en 1970, le sénateur Gaylord Nelson du Wisconsin, fondateur de la Journée de la Terre, est l'un des premiers à mettre l'environnement sous les feux de la rampe. Avec l'enthousiasme d'un activiste, il organise une protestation et invite chacun à y participer. La Journée de la Terre connaît un succès immédiat, attirant 20 millions de participants la première année (dont l'un des co-auteurs de cet ouvrage). Aujourd'hui, tous les 22 avril, plus d'un milliard de personnes passent à l'action dans plus de 190 pays. La Journée de la Terre s'est répandue sur toute la planète.

De nombreuses autres organisations non gouvernementales (ONG) ont réussi à mobiliser les citoyens sur la question de l'environnement par le biais du bénévolat, des dons et du militantisme. Ces ONG s'appuient sur l'implication des citoyens pour faire pression sur les entreprises afin qu'elles modifient leurs pratiques et sur les gouvernements afin qu'ils changent leurs politiques. Parmi celles qui sont reconnues comme les plus efficaces et les plus anciennes, citons World Wide Fund (WWF), Greenpeace ou encore Oxfam.

Plus près de nous, en novembre 2018, Greta Thunberg a lancé la première grève scolaire pour le climat en Suède. Quelques années après, des milliers de jeunes se joignent à elle autour de son mouvement «Fridays for Future» pour protester contre l'inaction des gouvernements. Les marches pour le climat s'organisent également dans de nombreux pays, comme au Royaume-Uni. Fondée en 2018, l'ONG Extinction Rebellion se situe sur le terrain de la désobéissance civile, en lutte contre l'effondrement écologique et le dérèglement climatique. Le mouvement est désormais international.

Dans de nombreux pays, la cause environnementale est relayée par des partis et des mouvements politiques. Jusqu'à présent, cependant, seuls deux chefs d'État peuvent se prévaloir de l'écologie politique en Europe (l'Autriche et la Lettonie). L'écologie politique n'arrive pas (encore) à capitaliser sur les opinions publiques.

Source : inspiré de Martin, D.M., & Schouten, J.W. (2014). *Sustainable Marketing*, Pearson.

Le rôle des gouvernements dans la transition énergétique est essentiel. Pourtant, les politiques publiques manquent de puissance, de cohérence et d'efficacité.⁹ Par exemple, 80 % de l'énergie des pays membres de l'OCDE proviennent des hydrocarbures (pétrole et gaz), sachant que les activités d'extraction et de transformation bénéficient d'un soutien massif de la part des gouvernements (plus de 80 milliards de dollars par an). Dans la plupart des pays, les énergies renouvelables ne sont pas assez développées.

Il est nécessaire et urgent de faire plus d'efforts pour limiter le réchauffement climatique et pour préserver la qualité de notre environnement naturel. Certains appellent à une baisse de la croissance économique et à une réduction de la consommation. Il s'agirait de promouvoir un paradigme environnementaliste

9 United Nations (2019). *Global Environment Outlook*.

alternatif au paradigme social dominant (Focus I.2). D'autres appellent à un découplage de la croissance économique et de la dégradation de notre environnement, par la mise en œuvre de politiques publiques vigoureuses pour stimuler l'économie circulaire et par l'adoption de nouvelles technologies. Pourtant, jusqu'alors, le découplage de la croissance économique et de la dégradation de l'environnement naturel n'est que très partiel. Autrement dit, la croissance économique conduit toujours à une dégradation de l'environnement, malgré les progrès technologiques.

FOCUS I.2

L'ENVIRONNEMENTALISME, ALTERNATIVE AU PARADIGME SOCIAL DOMINANT

Chaque société peut être caractérisée par un paradigme social dominant, entendu comme «un ensemble de croyances, d'institutions, d'habitudes, etc. qui façonnent des modalités collectives pour voir et interpréter le monde». Le paradigme social dominant qui caractérise l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et de nombreux autres pays favorise la croissance et le laisser-faire économiques, la domination de l'homme sur la nature, les droits de propriété individuels et le recours à la technologie pour résoudre les problèmes environnementaux. Ce paradigme social dominant – qui prend racine dès le XVIII^e siècle et la période des Lumières – ne prend pas en compte les limites de la croissance ou les relations entre l'homme et la nature. En promouvant le progrès matériel avant tout, il est considéré comme responsable des problèmes économiques, sociaux et environnementaux actuels.

Une alternative au paradigme dominant est-elle possible? De fait, un paradigme alternatif – dit «nouveau paradigme environnementaliste» – a été conceptualisé à la fin des années 1970 par les sociologues Riley E. Dunlap et Kent E. Van Liere. De nombreuses études montrent que ce paradigme progresse, sans pour autant remplacer le paradigme dominant. Des recherches montrent également que certaines sociétés anciennes (comme celle des Maoris, en Nouvelle-Zélande) ou certaines religions (comme le taoïsme ou le bouddhisme) peuvent contribuer à renouveler le paradigme environnementaliste occidental. La question est de savoir dans quelle mesure le marketing peut intégrer ces considérations environnementalistes, tant sur le plan philosophique que sur le plan pratique.

Sources : Kunchambo, V. et al. (2021). *Cultivating Nature Identity and Ecological Worldviews: A Pathway to Alter the Prevailing Dominant Social Paradigm*. *Journal of Macromarketing*, 41(3), 484-505. // Kennedy, A.M. et al. (2020). *Alternative Paradigms for Sustainability: The Māori worldview*. *European Journal of Marketing*, 54(4), 825-822.

Ici, nous défendons le point de vue selon lequel la préservation de notre planète repose sur la mise en œuvre de toutes les solutions possibles, sans exclusive, à condition que ces solutions soient soutenues démocratiquement par les populations.

La préservation de notre environnement nécessite de réduire la pression sur les ressources, ce qui suppose à la fois une baisse de la consommation par habitant (à commencer par les consommations les plus néfastes pour l'environnement), accompagnée d'une baisse de la consommation de ressources naturelles par unité de consommation. L'ampleur nécessaire de la baisse de la consommation est une question qui suppose un débat démocratique. De fait, une réduction uniforme de la

croissance peut certes résoudre la question de l'environnement, mais au prix d'une régression économique et sociale qui ne serait pas acceptée par les populations. Il s'agit plutôt de réorienter l'économie vers des produits et (surtout) vers des services utiles, comme l'éducation, la santé ou les transports publics. En parallèle, il s'agit de réduire drastiquement les consommations les plus néfastes pour l'environnement afin de diminuer fortement la consommation de ressources matérielles par unité de consommation. Il s'agit également d'inciter les populations à consommer moins et mieux, tout en réduisant l'empreinte environnementale de nombreux secteurs, en particulier l'agriculture, la mode (en partie liée au secteur agricole) et le tourisme.

Nous devons collectivement aller vers un modèle de consommation qui favorise la qualité plus que la quantité et accentuer la transition vers une économie circulaire. **Ici, nous défendons le point de vue selon lequel la protection de notre planète repose sur les efforts de l'ensemble des acteurs et non pas seulement sur les consommateurs, souvent culpabilisés de ne pas adopter les bons comportements.** Les gouvernements nationaux et les collectivités locales doivent contribuer plus fortement encore à promouvoir le développement durable. Pour autant, les entreprises, elles aussi, ont un rôle immense à jouer. Elles doivent soutenir activement cette ambition d'un développement plus durable et ne pas se contenter d'appliquer les réglementations (parfois même de façon tardive ou incomplète).

EXEMPLE I.1 POSTI GROUP RÉDUIT DRASTIQUEMENT SES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Posti Group, le principal service de livraison de courrier et de colis en Finlande, travaille depuis longtemps à réduire ses émissions de gaz à effet de serre. L'entreprise a essayé les véhicules électriques dès les années 1980. En 2011, elle a atteint la neutralité carbone en compensant ses émissions. Pourtant, en 2017, avec 300 000 tonnes de CO₂ émis par an, elle avait bien conscience du chemin qu'il restait encore à parcourir. Entre 2017 et 2020, Posti a remplacé une partie de sa flotte de camions par des véhicules au biogaz liquéfié, nettement moins polluant que les autres carburants, y compris le gaz naturel liquéfié (GNL). Suite à cette action, les émissions ont baissé de 37 % entre 2017 et 2020 (en proportion des ventes) et l'entreprise envisage désormais de transformer la totalité de sa flotte pour réduire encore ses émissions. À terme, Posti se donne pour objectif de baisser de 50 % les émissions de CO₂ de niveau 1 (les émissions directes), de niveau 2 (les émissions nécessaires à la réalisation du service) et de niveau 3 (les émissions indirectes liées aux fournisseurs, aux employés, aux clients...). Cet objectif ambitieux suppose de ne plus émettre de CO₂ aux niveaux 1 et 2 et surtout, de faire en sorte que les sous-traitants transforment également leur flotte.

Source : Sustainability Leaders (2021). *World Sustainability Awards*. // Posti (2021). *Sustainability Report*. // <https://www.posti.com/en/sustainability>

2 Un développement humain qui n'est pas satisfaisant

L'impact négatif des activités économiques sur l'environnement s'accroît chaque jour alors que l'impact social du développement économique n'est pas systématiquement positif, en raison notamment du creusement des inégalités. Le coût environnemental du développement ne serait pas compensé par son bénéfice social.¹⁰ Dans certaines régions du monde, le développement économique peut même se traduire par un recul du développement humain, en termes de liberté et d'égalité.

La plupart des réflexions sur la soutenabilité se focalisent sur la dimension environnementale. Pourtant, la dimension sociale est elle aussi un enjeu majeur. Les préoccupations sociales sont d'ailleurs vives, tant auprès des consommateurs que des dirigeants :

- D'après une étude barométrique conduite par Ipsos auprès d'un échantillon mondial de consommateurs, la pauvreté et les inégalités, la corruption, la violence et la santé arrivent devant la préoccupation pour le changement climatique.¹¹ Cependant, les différences entre pays sont fortes, puisque certains placent les enjeux environnementaux devant les enjeux sociaux.
- D'après une étude menée par Euromonitor International, l'activisme social des consommateurs progresse depuis la pandémie de 2020, mais reste derrière l'activisme environnemental. Ainsi, parmi les dix premières modalités de l'activisme, deux seulement sont sociales (voter aux élections et partager ses opinions sur les réseaux sociaux) alors que les huit autres sont environnementales (en particulier, réduire la quantité de plastique consommé, limiter le gaspillage alimentaire et recycler plus systématiquement).
- D'après une étude menée par Globescan auprès d'un échantillon mondial de dirigeants, si le changement climatique arrive en tête des préoccupations (52 % des répondants jugent cet enjeu comme «très significatif»), les enjeux d'éthique, d'inclusion, de respect des droits humains arrivent juste derrière.¹²

Une première façon de circonscrire la soutenabilité sociale consiste à considérer les objectifs de développement durable de l'ONU¹³ et à considérer comme «sociaux» tous les enjeux qui ne relèvent pas strictement de l'environnement.

10 Mikkelsen, G.M. (2021). Invisible Hand or Ecological Footprint? Comparing Social Versus Environmental Impacts of Recent Economic Growth. *Organization & Environment*, 34(2), 287-297.

11 Ipsos (2022), *What worries the world?*

12 Globescan (2019). *The State of Sustainable Business*.

13 <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

En suivant cette approche, les objectifs relatifs à la réduction de la pauvreté et des inégalités, à l'alimentation, à la santé et à l'éducation, à la paix et à la justice constituent la dimension sociale du développement durable. Ainsi, toutes les initiatives portées par les entreprises pour atteindre ces buts (comme l'éradication de la faim dans le monde) concourent à la soutenabilité sociale.

EXEMPLE 1.2 ACCOR LUTTE CONTRE LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

Accor, l'un des premiers groupes hôteliers dans le monde, est présent dans 110 pays et opère plus de 5000 hôtels sous une quarantaine de marques (comme Ibis dans le segment économique, Novotel dans le segment intermédiaire, Pullman dans le segment premium ou Sofitel dans le segment luxe). Avec plus de 250 000 employés, l'entreprise s'engage pour l'inclusion depuis le début des années 1970 et la signature d'une charte sur l'égalité femmes-hommes au travail.

Aujourd'hui, l'entreprise a défini quatre priorités en termes d'inclusion : l'égalité femmes-hommes, l'intégration des personnes en situation de handicap, l'inclusion des personnes LGBTQ+ ainsi que la diversité ethnique, sociale et culturelle. En 2021, Accor a rejoint la coalition « Gender-based Violence » de l'ONU pour les femmes. L'entreprise met en place des actions de prévention des violences faites aux femmes – sexisme, harcèlement et violences domestiques – qui sont encore plus fréquentes depuis la pandémie de 2020. L'entreprise met également en place des actions de soutien aux victimes.

Ces actions concernent tout le personnel dans le monde (par exemple, avec la mise en place d'une ligne téléphonique dédiée pour signaler les violences), mais également – dans certains pays comme le Royaume-Uni – toutes les femmes victimes de violence. Le programme comprend des actions de sensibilisation et une donation de 5 millions d'euros à la Maison des Femmes. D'autres actions sont menées au Royaume-Uni, au Moyen-Orient, au Brésil ou en Colombie.

Sources : <https://www.unwomen.org/en> // Accor (2021). *Diversity & Inclusion Commitment*. // <https://group.accor.com/en/Actualites/2021/11/elimination-violence-against-women> //

Une seconde façon de circonscrire la soutenabilité sociale consiste à se référer à la notion de « besoins » exprimés par les générations présentes et futures, notion centrale dans la définition du développement durable de l'ONU et qui peut être appréhendée par l'indice de développement humain (en termes d'opportunités et de choix)¹⁴. Par extension, les politiques qui mettent l'accent sur le bien-être et la qualité de vie contribuent à la soutenabilité sociale. La géographie humaine s'intéresse également à cette notion de soutenabilité sociale.¹⁵ Cette perspective pro-

14 <https://hdr.undp.org/en/humandev>

15 Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, 9(1), 1-16.

pose notamment de distinguer quatre ensembles de pratiques sociales associées à la soutenabilité, autour des enjeux suivants :

- La sécurité (physique, matérielle et psychologique), qui constitue une condition nécessaire aux autres pratiques sociales.
- L'équité, en matière de reconnaissance, de redistribution et de participation.
- La responsabilité, en termes de production et de consommation, mais également en termes de valeurs.
- La communauté, en référence aux espaces dans lesquels les populations vivent, qui doivent notamment encourager l'inclusion, le sentiment d'appartenance et l'attachement aux lieux (condition de leur préservation).

D'autres façons d'appréhender la soutenabilité sociale considèrent les sociétés soutenables comme celles où les populations ne rencontrent pas d'obstacles structurels en termes de santé et d'éducation, de liberté de jugement et d'expression.¹⁶ Cette conception donne une large place aux droits humains. On note cependant que la plupart de ces approches ne prennent pas en compte la singularité éventuelle des besoins des générations futures, ce qui limite quelque peu la portée des approches sur la soutenabilité sociale.

3 Le développement durable comme réponse aux enjeux actuels

Le développement durable est pensé comme une réponse aux enjeux actuels et promu comme telle par l'ONU, en particulier depuis la publication du rapport « Notre avenir à tous »¹⁷, dit rapport Brundtland, en 1987. Rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland, ce rapport envisage le développement durable comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

En une trentaine d'années, l'usage du terme de « développement durable » s'est généralisé dans les entreprises, au point même de, parfois, supplanter celui de « responsabilité sociale ». Aujourd'hui, l'ambition d'un développement économique plus durable

16 Missimer, M. et al. (2017). A Strategic Approach to Social Sustainability – Part 1: Exploring the Social System. *Journal of Cleaner Production*, 140, 32-41.

17 Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development: Oxford University Press.

se décline dans tous les secteurs¹⁸, concerne la plupart des entreprises et interpelle toutes les fonctions, y compris, naturellement, les professionnels du marketing.

La popularité du concept n'empêche pas, bien au contraire, la critique. Ainsi, d'après Josef Desjardins, «on demande aux entreprises de faire à la fois moins et plus que ce qui devrait être exigé par l'engagement en faveur du développement durable»¹⁹.

- Dans les entreprises où le développement durable est appréhendé dans un sens étroit, la soutenabilité est fondamentalement considérée comme une approche pour réduire les risques environnementaux (catastrophes naturelles, raréfaction des ressources...) et sociaux (absentéisme, corruption, crises de réputation...). Dans ces entreprises, le développement durable vise donc à augmenter la résilience et la pérennité de l'organisation. Dans ces entreprises, le développement durable peut aussi être considéré comme un moyen d'attirer des capitaux et/ou comme un levier pour créer de la valeur pour les parties prenantes, y compris de la valeur économique pour les actionnaires. D'une certaine manière, dans ces entreprises, le développement durable est instrumentalisé : c'est un moyen d'atteindre une finalité, qui est celle de la performance commerciale et financière.
- Au contraire, dans d'autres entreprises, le développement durable est appréhendé dans un sens très large autour des trois piliers de la soutenabilité. Cette acception très englobante est notamment poussée par l'ONU, relayée par des organisations comme GRI (*Global Reporting Initiative*) qui aident les entreprises à comprendre et communiquer leur impact global. Ici, le principal problème peut venir du fait que ces piliers se compensent. Ainsi, certaines entreprises créent de la valeur économique et sociale tout en pesant lourdement sur les systèmes naturels. Or, bien rémunérer les collaborateurs, par exemple, n'excuse en rien le pillage des ressources naturelles. Un autre problème vient du fait que certaines entreprises peinent à faire avancer ces sujets car elles se dispersent sur de trop nombreux fronts.

La notion de développement durable est parfois associée avec celle d'éthique environnementale. Ainsi, pour l'ONU, l'éthique qui fonde le développement durable considère l'environnement comme étant au service des besoins humains. De fait, l'environnement doit pouvoir répondre aux besoins des générations présentes et futures. Toutefois, certains experts, scientifiques ou militants considèrent que cette approche du développement durable persiste à considérer la nature de façon instrumentale, comme un moyen au service d'une finalité humaine.

18 MIT Sloan Management Review & BCG (2017), *Corporate Sustainability at a Crossroads*.

19 Desjardins, J. (2016). Is it Time to Jump off the Sustainability Bandwagon? *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 117-135.

Ces experts prônent une vision plus radicale (qui se rapproche du mouvement «*deep ecology*») qui vise la préservation des ressources naturelles plutôt que leur conservation.

Ici, nous défendons l'idée d'un développement équilibré autour des trois «piliers», un développement économique qui doit permettre un développement social, lesquels ne doivent pas se faire aux dépens de l'environnement naturel. Autrement dit, les services rendus par les écosystèmes doivent être protégés et le prélèvement de ressources naturelles doit se limiter au strict minimum. Une économie circulaire doit se mettre en place, accompagnée d'une réduction de la consommation des produits et services les plus néfastes pour l'environnement.

FOCUS I.3

LA SOUTENABILITÉ DEVIENT UN ENJEU DE PLUS EN PLUS PRESSANT

Pour Deloitte, les consommateurs et la société civile ont pris conscience de l'urgence sociale et climatique depuis une dizaine d'années (en particulier avec l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh qui provoqua la mort de 1132 travailleurs). Les entreprises, ainsi que les gouvernements et les organisations internationales depuis moins longtemps (avec notamment, l'accord de Paris). Les institutions financières ont, elles, rejoint le mouvement depuis quelques années seulement. Pour Deloitte, l'ensemble de ces acteurs agissent désormais, pour faire en sorte que la soutenabilité devienne une préoccupation essentielle dans les décisions d'investissement et d'innovation et plus généralement, dans les comportements économiques comme la consommation.

Source : Deloitte (2021). The Sustainability Transformation.

Les prospectivistes travaillent sur des «futurs possibles» et il est clair que certains de ces scénarii à long terme sont plutôt inquiétants. Par exemple, pour l'institut Tellus qui promeut l'idée d'une «Grande Transition», on peut distinguer quatre futurs possibles.²⁰

Deux futurs possibles reposent sur des visions conventionnelles :

- Un futur qualifié de «Forces du Marché» où la globalisation se poursuit, accentuant les inégalités et continuant à surexploiter les ressources naturelles et les écosystèmes, tout en limitant leur impact par le déploiement de technologies.
- Un futur qualifié de «Réformes politiques» où les États harmonisent les réglementations, limitent le consumérisme et s'entendent sur des buts à long terme, notamment pour réduire la pauvreté et pour protéger l'environnement.

²⁰ Raskin, P.D. et al. (2010). The Century Ahead: Searching for Sustainability. *Sustainability*, 2(8), 2626-2651.

Deux futurs possibles reposent sur l'échec des visions conventionnelles :

- Un futur qualifié de «Forteresse» où les plus riches, qui habitent les endroits de la planète les moins touchés par la dégradation de l'environnement tiennent à l'écart les plus pauvres, en mobilisant l'autorité et la force.
- Un futur qualifié de «Grande Transition», mis en œuvre par une gouvernance mondiale, soutenue par des mouvements culturels et politiques universels, où les valeurs de solidarité, de qualité de vie et de résilience écologique dominent. Dans ce scénario, la population se stabilise vers 2100 et les revenus convergent.

Il est clair que le développement durable peut contribuer aux futurs «Réformes Politiques» et «Grande Transition» alors que les deux autres scénarios envisagent plutôt son échec. **Ici, nous nous situons dans le scénario qui combine les «Réformes politiques» et les «Forces de Marché» afin d'éviter un scénario «Forteresse» qui, à bien des égards, se dessine déjà.**

Concernant les formes de soutenabilité, un débat oppose les tenants d'une soutenabilité faible et ceux d'une soutenabilité forte. La réflexion doit commencer par une bonne compréhension des ressources mobilisées par les entreprises, naturelles ou non, renouvelables ou non. Pour l'économiste Robert Solow, une ressource naturelle, renouvelable ou non, peut toujours être compensée par du capital additionnel (une ressource inépuisable créée par l'Homme, dont fait partie la technologie). Cette substitution d'une ressource naturelle par du capital se manifeste notamment par de nouveaux matériaux (par exemple, lorsque le plastique remplace l'acier) ou par de nouveaux procédés qui permettent de produire le même produit avec une quantité de matière moindre (par exemple, lorsque le poids des canettes de sodas diminue considérablement). Pour Solow, le capital permet de trouver une nouvelle ressource naturelle de substitution avant même que la ressource ancienne ne soit épuisée. On peut citer l'exemple classique de la sidérurgie britannique qui, pour produire de l'acier, a substitué le charbon de bois par le coke (obtenu par pyrolyse de la houille dans un four), avant que le charbon ne s'épuise.

Si l'on fait confiance à ces mécanismes de substitution par le capital, mécanismes qui sont largement tirés par les nouvelles technologies, on parle de soutenabilité faible. Au contraire, si l'on considère que les ressources naturelles ont une valeur intrinsèque dont rien ne peut compenser la disparition – comme les baleines, la forêt amazonienne ou les paysages de nos campagnes –, on parle de soutenabilité forte.

Sur un plan sociétal, un débat démocratique doit s'engager sur la définition des ressources non substituables (qui doivent donc être impérativement protégées). **Ici, nous défendons l'idée que la soutenabilité forte constitue une ambition légitime, un but qui doit être poursuivi autant que faire se peut.** Pour autant, nous

pensons que la technologie peut apporter des solutions aux enjeux sociaux et environnementaux et que le développement économique, qui constitue précisément une condition du progrès technologique, doit être poursuivi.

FOCUS I.4 LES TECHNOLOGIES AU SERVICE D'UNE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT NATUREL

L'empreinte environnementale des technologies est désormais très élevée – y compris celles permettant, par exemple, un meilleur accès à l'éducation ou à la santé. Pour autant, ces technologies permettent aussi de réduire sensiblement les émissions de gaz à effet de serre (comme le dioxyde de carbone ou le méthane) et de limiter l'impact du développement économique sur l'environnement.

Selon McKinsey & Company, les technologies qui doivent permettre de limiter le réchauffement climatique sont au nombre de cinq :

- Les technologies de la prochaine révolution agricole (comme les protéines alternatives ou les inhibiteurs de méthane).
- Les technologies pour électrifier les transports, les bâtiments et l'industrie (par exemple, les batteries installées dans les véhicules électriques).
- Les technologies pour transporter l'électricité (comme les réseaux électriques intelligents).
- Les technologies pour produire de l'énergie à partir de l'hydrogène.
- Les technologies pour capturer, utiliser et stocker le CO₂.

Les technologies d'électrification des transports, des bâtiments et de l'industrie devraient absorber plus de 50 % des investissements d'ici à 2025.

Une analyse par secteur d'application, réalisée par PwC, montre que le secteur des transports représente environ 70 % des investissements en capital-risque, largement devant l'agriculture, le bâtiment, l'énergie et l'industrie.

On peut également identifier :

- Les technologies liées aux énergies renouvelables (comme les panneaux solaires, les turbines pour les éoliennes, etc.).
- Les technologies liées aux données environnementales (comme l'imagerie spatiale et les capteurs permettant plus de transparence sur les émissions de CO₂).
- Les technologies associées à la quatrième révolution industrielle (en particulier l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, l'impression 3D, la blockchain...) qui sont appliquées aux enjeux de développement durable.

Les sciences permettent de développer des technologies qui contribuent au développement durable, notamment la chimie et la biologie (comme des revêtements qui permettent d'abaisser la température des surfaces, des plastiques fabriqués à partir de la biomasse...). Comme l'indique l'édition 2019 du Rapport mondial sur le développement durable publié par l'ONU, les enjeux autour de ces technologies sont considérables, en termes d'efficacité, bien sûr, mais également en termes de financement, de passage à l'échelle, d'intégration entre disciplines souvent cloisonnées, de diffusion au

niveau mondial, de collaborations internationales, de partenariats entre industries, d'éthique, etc.

Pour le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), les innovations technologiques sont importantes, mais c'est plutôt leur articulation avec les innovations sociales et avec les nouveaux modèles d'affaires qui vont provoquer des changements, comme les pratiques collaboratives et participatives (crowdsourcing...), l'ouverture des systèmes (open innovation, open data...), les logiques circulaires, etc.

Sources : Mckinsey & Company (2021). Innovating to Net Zero. An Executive's Guide to Climate Technology // World Economic Forum in collaboration with PwC (2020). Unlocking Technology for the Global Goals // PwC (2020). The State of Climate Tech // WBCSD (2020). Innovations That Could Shape and Transform 2020-2030 // United Nations (2019). Global Sustainable Development Report: The Future Is Now – Science for Achieving Sustainable Development // PwC (2017). Innovation for the Earth.

4 Structure de l'ouvrage

L'ouvrage se compose d'un chapitre d'introduction, de deux parties comprenant neuf chapitres et d'un chapitre de conclusion.

Le chapitre introductif aborde les deux grands enjeux associés au développement économique : un impact environnemental intenable dans la durée et un impact social encore insuffisant. Dans ce chapitre, nous invitons le lecteur à envisager le développement durable comme une réponse (au moins partielle) à ces enjeux.

Les six chapitres de la première partie portent sur les enjeux stratégiques, en termes de création de valeur et de modèles d'affaires, d'alignement du marketing avec la stratégie de l'entreprise et d'intégration du développement durable dans les stratégies marketing.

Le chapitre 1 porte sur les modalités par lesquelles les professionnels du marketing peuvent contribuer au développement durable. Dans ce chapitre, nous distinguons les démarches de responsabilité et les démarches de soutenabilité. Nous évoquons ensuite cinq façons de contribuer à une société plus durable.

Le chapitre 2 invite à repenser le marketing dans le contexte actuel d'une montée des enjeux de développement durable. Dans ce chapitre, nous précisons en quoi le marketing durable se distingue de notions voisines, comme le marketing social. Nous encourageons les professionnels à démontrer la valeur du marketing durable et à se préparer aux multiples difficultés qu'ils vont rencontrer tout au long du chemin.

Le chapitre 3 traite de la création de valeur collective par la transformation du modèle d'affaires. Dans ce chapitre, nous abordons plus spécifiquement la création de valeur dans une économie circulaire.

Le chapitre 4 montre la nécessité d'ancrer le marketing durable dans la stratégie de l'organisation. Dans ce chapitre, nous montrons que le marketing joue un rôle dans la réussite des stratégies de soutenabilité. Nous mettons également en évidence la place du marketing dans les cadres de référence internationaux (SDGs, FSSD, ISO, B Corp).

Le chapitre 5 invite à repenser les stratégies de marque en s'appuyant sur la raison d'être de l'entreprise, afin de donner du sens à l'ensemble des initiatives prises en matière de marketing durable. Dans ce chapitre, nous évoquons également les enjeux de responsabilité sociale des marques et d'activisme social.

Le chapitre 6 évoque l'intégration des enjeux de développement durable dans les stratégies marketing. Nous mettons l'accent sur la nécessaire compréhension des comportements de consommation durable pour élaborer une stratégie de marketing. Nous abordons également les démarches de segmentation et de positionnement dans le contexte du développement durable.

Les trois chapitres de la deuxième partie portent sur les enjeux d'innovation, de commercialisation, de communication et de relation avec les clients.

Le chapitre 7 porte sur ce qui nous semble être le cœur du marketing durable aujourd'hui : les enjeux relatifs à l'offre. Dans ce chapitre, nous évoquons les enjeux d'innovation (comme l'écoconception), de design, d'emballage et d'étiquetage. Nous abordons également le sujet des prix, qui constitue un levier essentiel pour accélérer l'adoption des offres durables par les consommateurs. Nous y mettons aussi en avant le développement de systèmes produits-services et de services permettant d'allonger la durée de vie des produits. Finalement, nous montrons comment l'enjeu de la soutenabilité peut être intégré à la modélisation des parcours client et à l'animation des communautés de clients.

Le chapitre 8 traite des enjeux de développement durable relatifs aux chaînes d'approvisionnement et aux activités de distribution. Dans ce chapitre, nous mettons en évidence les défis sociaux et environnementaux auxquels sont confrontés les acteurs situés en amont et en aval de l'offre. Nous explorons les modalités pour réduire l'empreinte environnementale des activités logistiques et des points de vente. Nous mettons également en évidence la nécessité de renforcer les relations avec les fournisseurs comme condition préalable à une amélioration de la soutenabilité des offres. Nous évoquons également l'impact d'une digitalisation croissante des activités commerciales.

Le chapitre 9 évoque la communication des offres durables et l'établissement de relations durables avec les clients. Dans ce chapitre, nous mettons l'accent sur la

communication des impacts sociaux et environnementaux. Nous évoquons également les modalités pour réduire l’empreinte environnementale de la communication. Cette partie invite également les professionnels à repenser les activités de management des clients dans l’optique d’un marketing plus durable. Nous soulevons l’enjeu de l’accessibilité des offres, notamment aux clients les plus vulnérables. Nous évoquons également les modalités par lesquelles le management des clients peut promouvoir un management plus durable et finalement une consommation plus responsable.

L’ouvrage se termine par une réflexion sur la mobilisation des parties prenantes au service d’une transformation systémique des marchés.

5 Contenu de l’ouvrage

Dans cette introduction, nous avons mis en évidence les premières convictions sur lesquelles repose cet ouvrage. Nous compléterons ces convictions à l’issue du chapitre suivant.

Nous allons à présent prendre le point de vue d’un professionnel du marketing – en activité ou en formation – qui souhaite s’attaquer au sujet de façon volontaire. Quelles sont les notions essentielles à connaître ? Quels sont les principes d’action les plus efficaces ?

Les notions essentielles seront systématiquement exposées, sans éviter d’évoquer brièvement les polémiques ou les controverses éventuelles. Au-delà des notions essentielles, chaque chapitre présentera trois ou quatre principes d’action permettant aux professionnels du marketing de contribuer au développement durable de la société par une transformation de leur entreprise.

L’énoncé de principes renoue avec la tradition des premiers manuels de marketing à forte orientation pragmatique. Ces principes forment une « doctrine » générale que chaque entreprise doit naturellement s’approprier selon son contexte, sa culture et son identité. Pour chaque principe, une cinquantaine dans l’ouvrage, nous mettons en évidence les principaux enjeux soulevés et proposons des bonnes pratiques. **Au total, nous présentons dans cet ouvrage plus d’une centaine de bonnes pratiques pour aider les professionnels du marketing à contribuer à une société plus durable.**

Au fil de chaque chapitre, nous présentons une vignette d’introduction (une mise en situation qui correspond à la thématique du chapitre), six à dix exemples, ainsi qu’un cas. Nous proposons également des approfondissements sous forme d’encadrés (« Focus »).

Nous vous remercions d'avoir acheté cet ouvrage et, surtout, de prendre le temps de le parcourir. Nous espérons que vous aurez autant d'intérêt à le lire que nous avons eu de plaisir à l'écrire.

P.-S. sur l'expression «durable»

Dans cet ouvrage, nous utilisons l'expression «marketing durable» pour signifier la «contribution des pratiques du marketing du développement durable». Par extension, nous appliquons cette expression aux activités et aux manifestations du marketing : communication durable, produit durable, etc. Nous avons conscience que l'expression «marketing durable» peut être contraire à la philosophie de l'ouvrage et à son titre (voir l'avant-propos). Toutefois, nous adoptons cette expression pour alléger l'écriture... et car nous n'en avons pas trouvé de meilleure.



Cas introductif

Comment la soutenabilité est devenue un enjeu chez Tiffany & Co



www.lienmini.fr/35516-1

Chapitre 1

LA CONTRIBUTION DU MARKETING À LA SOUTENABILITÉ DES ENTREPRISES

Mise en situation

Christophe est directeur marketing d'une banque qui compte plus de 60000 collaborateurs dans le monde et 30 millions de clients. Depuis quelques mois, ses équipes travaillent d'arrache-pied pour améliorer l'expérience vécue par les clients, l'une des priorités stratégiques de l'entreprise qui veut devenir la banque préférée de ses clients d'ici à 18 mois. Le portefeuille de projets à gérer en parallèle est considérable, avec une forte dimension technologique qui met tout le monde sous pression, les équipes internes comme les prestataires. Depuis quelques mois, Christophe a le sentiment de passer le plus clair de son temps avec la direction des systèmes d'information. Aujourd'hui, Christophe participe à une réunion importante du comité de direction durant laquelle la directrice générale adjointe va présenter la stratégie « climat » de la banque pour 2025. Un sujet important pour un nombre croissant de clients... mais qui jusqu'à présent – il faut bien le reconnaître – lui est resté plutôt étranger. À l'issue de la présentation, convaincu qu'il ne peut plus passer à côté de tels enjeux, Christophe décide de lancer un défi à son équipe. Comment faire évoluer la stratégie marketing de l'entreprise pour mieux prendre en considération les impacts sociaux et environnementaux des activités de la banque? Le sujet stratégique de l'expérience client, qui absorbe aujourd'hui tant d'énergie, peut-il contribuer positivement à cette évolution?

Ce chapitre porte sur la contribution des entreprises au développement durable de la société et plus précisément, sur la contribution des professionnels du marketing. Le développement durable constitue une réponse possible aux enjeux sociaux et environnementaux. De nombreux acteurs y contribuent, en particulier des organisations internationales et non gouvernementales, les gouvernements, les entreprises et les opinions publiques. Nous avons la conviction que les entreprises doivent jouer un rôle encore plus important, à divers niveaux d'ambition, mais que chacune peut contribuer à faire progresser le sujet. Par «entreprises», nous entendons les directions générales et les conseils d'administration, les spécialistes du développement durable mais aussi les grandes fonctions traditionnelles, comme le marketing qui est souvent trop en retrait.²¹

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable de la société? Quels rôles les professionnels du marketing peuvent-ils jouer dans cette transformation? Telles sont les questions auxquelles nous apportons des réponses dans ce chapitre.

1 Le rôle des entreprises dans le développement durable

Pour certains économistes orthodoxes, la vocation d'une entreprise est essentiellement de créer de la valeur pour ses clients et d'en tirer des profits permettant de rémunérer ses actionnaires. Dans cette vision classique de l'entreprise, selon la phrase célèbre de Milton Friedman, récipiendaire du Nobel d'économie, «*the business of business is business*»²². S'étant acquittées des impôts et des charges sociales pour financer les services à la collectivité (par exemple, les infrastructures publiques) et compenser les éventuelles externalités négatives générées par leurs activités (par exemple, la pollution), les entreprises sont dégagées de toute autre responsabilité. Vis-à-vis de la collectivité, elles sont quittes. Cette vision classique de l'entreprise est associée à la maximisation des profits à court terme, un objectif qui engendre deux cercles vicieux :²³

- Sur le plan social, la minimisation des coûts a des incidences négatives sur la santé et sur la sécurité des employés, sur la précarité des emplois, sur la pauvreté et sur l'accroissement des inégalités. Ces phénomènes se

21 Globescan (2019). *The State of Sustainable Business*.

22 Ramanna, K. (2020). Friedman at 50: Is It Still the Social Responsibility of Business to Increase Profits? *California Management Review*, 62(3), 28-41.

23 Deloitte (2019). *Embedding Sustainability into the Core of Business Strategy*.

manifestent par des mouvements sociaux plus agressifs, une dégradation de la santé et de l'éducation, des budgets publics en hausse pour tenter de compenser ces problèmes sociaux. Finalement, ces phénomènes ont des conséquences négatives sur les entreprises : baisse de la productivité, marchés en berne (en raison d'un pouvoir d'achat fragilisé), réglementations qui se multiplient et taxes qui augmentent.

- Sur le plan environnemental, la minimisation des coûts amplifie le modèle productiviste, ce qui contribue au réchauffement climatique, augmente les pollutions et accélère la perte de biodiversité. Ces phénomènes se manifestent notamment par des événements climatiques de plus en plus violents et une raréfaction des ressources disponibles. Finalement, ces phénomènes ont des conséquences négatives sur les entreprises : coût des assurances qui augmente, sources d'approvisionnement perturbées.

Il est clair que cette vision d'une entreprise centrée uniquement sur sa performance économique à court terme est dépassée²⁴ : les entreprises sont désormais sommées de faire preuve de responsabilité et de contribuer au développement durable de la société, deux enjeux souvent confondus (Focus 1.1).

FOCUS 1.1 **RESPONSABILITÉ SOCIALE VS SOUTENABILITÉ**

Les notions de «responsabilité sociale» et de «soutenabilité» sont parfois considérées comme synonymes. Comme de nombreux experts, nous pensons que cette confusion est préjudiciable. De fait, les deux thématiques n'ont pas la même origine et ne recouvrent pas les mêmes principes. Il est plus pertinent de distinguer ces deux notions et de penser leurs relations plutôt que de les confondre.

La thématique de la responsabilité sociale trouve ses racines dans l'éthique des affaires, autour d'un débat sur le pouvoir des actionnaires, qui fait suite à la Grande Dépression des années 1930. À la suite des travaux d'Archie B. Carroll dans les années 1990, il est admis qu'une entreprise est considérée responsable lorsqu'elle respecte les quatre conditions suivantes : 1/ elle réalise des profits, 2/ elle respecte la législation et la réglementation, 3/ elle se comporte de façon éthique (en faisant ce qui est juste et ne faisant de tort à quiconque) et 4/ elle agit de façon citoyenne (en contribuant positivement à la société et en améliorant le bien-être des populations, notamment par la philanthropie). La responsabilité sociale concerne avant tout les organisations (marchandes ou non), et plus particulièrement les entreprises; elle peut cependant être déclinée au niveau individuel ou sectoriel. La responsabilité repose sur des normes internationales. Elle porte sur les effets positifs et négatifs des activités économiques sur le plan social et environnemental. La thématique du développement durable (ou soutenabilité) prolonge les réflexions sur les limites de la croissance économique, qui remontent aux années 1970. L'agenda est largement poussé par l'ONU, depuis la publication du rapport Brundtland de 1987 et plus récemment, la définition des 17 objectifs de développement durable (ODD). Le

24 BCG (2017). *The Business of Business Is No Longer Just Business*.

développement durable concerne les sociétés dans leur totalité, les territoires et les villes, les régions et les pays. Le développement durable repose sur un ensemble de politiques publiques. Par ailleurs, s'il place la protection de l'environnement au cœur des enjeux, par définition, le développement durable intègre aussi les enjeux économiques (comme la réduction de la pauvreté) et sociaux (comme la réduction des inégalités entre femmes et hommes).

La responsabilité sociale adopte une position normative ancrée dans l'éthique des affaires (elle dit comment les entreprises et les managers devraient agir) et offre un garde-fou à l'amoralité des organisations privées. Le développement durable adopte une perspective systémique, au niveau sociétal, et tire la sonnette d'alarme à propos de l'impact négatif des activités économiques sur les systèmes naturels. Pour certains, l'enjeu de soutenabilité doit se tenir à l'écart des débats sur les valeurs. Cependant, ce point est controversé. Pour d'autres, une réflexion éthique est indispensable – à propos des droits de la nature ou des générations futures, par exemple – pour arbitrer des décisions complexes qui soulèvent des enjeux de développement durable. Aujourd'hui, il faut envisager la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable comme deux notions distinctes mais qui partagent des significations communes, notamment le souci de prendre en compte simultanément les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. La responsabilité sociale des entreprises serait l'un des leviers du développement durable de la société.

Sources : Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). *Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter?* *Sustainability*, 13(11), 1-17 // Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). *Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility*. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Les entreprises s'inscrivent dans un mouvement général que les Anglo-saxons nomment «*corporate sustainability*»²⁵. Pour une entreprise, la soutenabilité consiste à répondre aux besoins de ses parties prenantes (les actionnaires, les employés, les clients, les communautés, etc.), sans compromettre la capacité à répondre aux besoins des parties prenantes futures.²⁶ Il s'agit donc de passer d'une échelle macroscopique (la société, la nature) à une échelle plus microscopique (l'entreprise et ses parties prenantes).

Pour certains autres experts, focaliser la réflexion sur telle ou telle entreprise est en contradiction avec la perspective systémique défendue par les experts du développement durable et par les scientifiques qui travaillent sur le climat ou la biodiversité²⁷. Autrement dit, la question de la soutenabilité ne se pose pas au niveau de

25 Ashrafi, M. et al. (2020). Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12(760).

26 Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

27 Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability*, 13(11).

Le marketing peut jouer un rôle positif dans les transformations en cours

Les enjeux de développement durable n'ont pas changé en profondeur les façons de pratiquer le marketing. Et pourtant, la question n'est plus de savoir si les professionnels du marketing doivent intégrer ces enjeux, mais plutôt comment. C'est l'objectif de ce livre : dans le souci d'une croissance durable et à partir d'initiatives réussies, leur montrer la voie pour qu'ils fassent évoluer leur pratique au quotidien.

Rédigé par deux experts du marketing, l'ouvrage passe en revue l'ensemble des facettes de la création de valeur à travers le prisme du développement durable :

- conception de l'offre;
- commercialisation;
- communication.

Il aide ainsi les professionnels et enseignants du marketing à imaginer les expériences durables que leurs clients veulent vivre et à mobiliser les parties prenantes autour de leur nouvelle ambition.

Pierre Volle est professeur de marketing à l'Université Paris-Dauphine. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et d'une cinquantaine de contributions scientifiques. Il a été rédacteur en chef de la revue *Décisions Marketing* et président de l'Association Française du Marketing (AFM).

John W. Schouten est professeur de Social Enterprise à l'Université Memorial (Canada). Il est spécialisé dans l'étude de la culture de consommation et de la dynamique du marché à l'aide de l'ethnographie et d'autres méthodes qualitatives. Ses recherches sont publiées dans des revues internationales majeures.

ISBN 978-2-8073-3551-6



9 782807 335516

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com