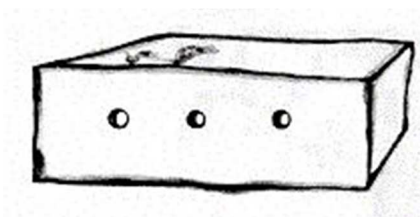


S'il vous plaît... dessine-moi le **marketing responsable** !

Une étude exploratoire sur l'intégration du développement durable dans les stratégies marketing des entreprises.



RAPPORT FINAL

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	3
PRÉAMBULE	4
Les objectifs de l'étude.....	4
Les experts interviewés.....	5
Un sondage en ligne	6
LES ENTREPRISES FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE	9
Des engagements majoritairement périphériques.....	9
Les enjeux en matière de communication et de publicité.....	11
Quand le développement durable devient stratégique.....	12
REGARDS CROISÉS SUR LE MARKETING	14
La mauvaise image du marketing	14
De nombreuses idées reçues	15
Dépasser le <i>status quo</i>	17
QU'EST-CE QUE LE MARKETING RESPONSABLE ?	19
De la sphère académique à la société civile	19
Définition, objectifs et échelles d'action.....	21
Une cartographie thématique du marketing responsable.....	22
LE MARKETING : LEVIER VERS UNE SOCIÉTÉ SOUTENABLE.....	25
Le développement durable comme opportunité	25
L'innovation technologique et sociale.....	28
La création de valeur reste la clef de voûte.....	29
PISTES D'ACTION.....	32
Encourager les bonnes pratiques professionnelles.....	33
Développer l'offre de formation	40
Poursuivre la sensibilisation du public.....	43
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE COMMENTÉES.....	47
Ouvrages, études et guides	47
Sites web et blogs.....	56

RÉSUMÉ

Alors que les risques de greenwashing s'amenuisent avec la multiplication et la valorisation des bonnes pratiques de communication et de publicité responsables, les enjeux se déplacent sur le terrain plus large du marketing. Les lieux de vente, les emballages, les noms de marques ou de produits sont autant d'opportunités pour les entreprises de valoriser leur démarche de responsabilité et leurs engagements en faveur du développement durable.

Face à ces nouvelles tendances, l'ADEME a souhaité dresser un état des lieux de cette thématique du marketing responsable à travers une étude exploratoire. Réalisée en 2012-2013, elle se base sur l'analyse de la littérature (ouvrages, études, guides, sites web et blogs), sur une série d'entretiens avec 30 experts à l'interface entre le marketing et le développement durable ainsi que sur un sondage en ligne auquel 168 personnes ont répondu (dont 50 % de professionnels du marketing et 25 % de consultants).

Entre les années 1995 et 2010, en réponse aux attentes de la société civile, la plupart des entreprises s'engagent sur leur périmètre direct de responsabilité : création d'une direction dédiée, sensibilisation des salariés, mise en application de normes volontaires sur certaines usines... L'objectif est principalement de réduire les risques ; le développement durable est perçu comme une contrainte.

Aujourd'hui, suivant la route tracée par des marques pionnières, de nombreuses entreprises (PME ou multinationales) appréhendent le développement durable comme une véritable opportunité et cherchent à l'intégrer dans leur stratégie globale. Il s'agit à la fois de minimiser les impacts sociaux et environnementaux associés à la fabrication, à l'utilisation et à la fin de vie de leurs produits et services et d'entraîner avec elles l'ensemble de leur écosystème (clients, fournisseurs, collaborateurs internes...).

Le marketing joue ici un rôle crucial puisque la créativité des équipes et la puissance de leurs outils peut aider à transformer l'offre, à changer les attitudes des clients et, *in fine*, à améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande. Ainsi, le développement durable devient une source d'inspiration et d'innovation technologique et sociale, avec une finalité inchangée : créer de la valeur pour l'entreprise (à travers l'augmentation des ventes et l'amélioration de l'image) et pour les parties prenantes. Si elles sont véritables, profondes et planifiées dans la durée, ces initiatives tirent les entreprises vers le haut et sont un levier vers une société plus soutenable.

Certes, l'intégration du développement durable dans la stratégie globale et donc dans le marketing est un véritable changement culturel qui va demander du temps. Les freins sont multiples : complexité et ampleur des enjeux, perceptions plutôt négatives des professionnels du marketing vis-à-vis du DD, mauvaise image dont souffre cette profession, habitudes de travail et cloisonnement organisationnel au sein des entreprises, risques économiques associés, etc.

Pour y parvenir, la diffusion et la valorisation des bonnes pratiques, le développement de l'offre de formation initiale et continue et la poursuite de la sensibilisation du grand public apparaissent comme des pistes d'actions intéressantes, auxquelles l'ensemble des acteurs (professionnels, experts, formateurs, fédérations, institutions...) sont appelés à participer.

PRÉAMBULE

À travers ses quatre activités (connaître, convaincre et mobiliser, conseiller et aider à réaliser), l'ADEME s'investit depuis longtemps dans des thématiques connexes au marketing comme la sensibilisation et l'étude de l'évolution des comportements des consommateurs, l'analyse des pratiques et la formation des professionnels en matière de publicité et de communication responsables ou encore la conception d'outils de reporting et d'analyse (bilan carbone, cycle de vie...). Fin 2011, le Service communication et information de l'Agence a décidé de lancer une étude exploratoire afin de mieux connaître le périmètre et les enjeux du marketing responsable dont la publicité et la communication ne sont que deux parties « émergées ».

Les objectifs de l'étude

Le bilan 2011 « Publicité et environnement », réalisé conjointement par l'Ademe et l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), souligne que, « au-delà de la publicité, les emballages des produits et les noms de marque sont autant de moyens pour les entreprises de s'adresser à leurs consommateurs ».

Cette nouvelle tendance porte à la fois sur la conception de nouveaux produits ou services et sur la manière d'en faire la publicité et de promouvoir des usages plus responsables. Elle interroge le rôle du marketing dans la transmission de certaines valeurs dans la société et comme levier vers une consommation responsable, en parallèle aux actions de sensibilisation du public.

De nombreux ouvrages et guides ont d'ailleurs été publiés récemment sur le sujet (cf. bibliographie et webographie commentées page 47). Ils proposent des exemples d'actions marketing réalisées en France ou ailleurs dans le monde par des entreprises plus ou moins engagées dans une démarche RSE et de nombreux conseils pour mettre en place, améliorer ou évaluer de telles actions.

La présente étude, commanditée par l'ADEME, est qualifiée « d'exploratoire » dans la mesure où il s'agit de dresser un état des lieux le plus large possible de la thématique du marketing responsable : périmètre, évolutions et tendances, ressources disponibles, enjeux pour la société et les organisations, acteurs mobilisés... Ce travail analytique, de prise de recul, est complété par la formulation de pistes d'actions concrètes pouvant être mises en place pour accélérer la prise en compte du développement durable dans les stratégies marketing des entreprises.

Cette étude s'adresse aux professionnels du marketing (individus ou associations professionnelles), aux enseignants et formateurs ainsi qu'aux chercheurs, experts et consultants à l'interface entre le marketing et le développement durable.

Sur un plan pratique, elle a été réalisée par Mathieu Jahnich entre décembre 2011 et juin 2012. Elle se base sur l'analyse de la littérature, une série d'entretiens avec des experts et un sondage en ligne. Des éléments complémentaires ont été recueillis lors de l'atelier « marketing responsable » organisé dans le cadre de l'Université d'été de la communication pour le développement durable en août 2013 et auquel Mathieu Jahnich participait.

Les experts interviewés

Douze entretiens approfondis ont été réalisés avec des experts situés à l'interface entre le marketing et la RSE. Leurs noms et fonctions (au moment de l'entretien) sont précisés dans le tableau ci-après. Dans le cadre d'une méthodologie semi-directive, l'objectif était de recueillir des informations sur leur parcours et leur regard sur le développement durable, le marketing et son évolution, les enjeux du marketing responsable... Des échanges ciblés autour d'une ou deux problématiques, avec dix-huit autres acteurs, ont également enrichi cette étude.

Expert interviewé	Fonction/Titre	Type d'entretien
AUDOUIN Alice	Responsable DD, Havas Médias	Ciblé
BASCOUL Ganaël	Manager conseil en marketing durable, Ernst & Young	Approfondi
BEAUTRU Amaury	Animateur du blog www.marketing-pgc.com	Ciblé
BIAN-GAZEAU Pauline	Responsable des communautés RSE, Agrion	Ciblé
BOUGEOIS Catherine	Directeur du développement et des nouveaux projets, Association nationale du marketing (ADETEM)	Ciblé
BOURGENOT Thomas	Permanent, Association Résistance à l'agression publicitaire	Ciblé
BRUN Émilie	Chef de projet ISO 26 000, AFNOR	Ciblé
CAMMAS Fabienne	Vice-Présidente, Plan créatif	Ciblé
CANDELLIER Dominique	Directrice communication et DD, Union des annonceurs (UDA)	Ciblé
CHANON Anne	Directeur, Le Sens commun	Ciblé
CHAUVEAU Alain	Responsable du programme « Communication et marketing responsables », Association communication et information pour le développement durable (ACIDD)	Approfondi
FERNANDEZ Sauveur	Expert indépendant, L'éconovateur	Approfondi
GHNASSIA Martine	Directrice du planning stratégique et de la communication, IFOP	Ciblé
GRANDCAMP Stéphane	Consultante, responsable du club « marketing & DD » de l'ADETEM	Approfondi
LAURENT François	Co-président, Association nationale du marketing (ADETEM)	Ciblé
LAURENT Olivier	Manager développement durable, Orange France	Ciblé

LAVILLE Élisabeth	Fondatrice et directeur, Utopies	Approfondi
MADER Reine-Claude	Présidente, Association Consommation, logement et cadre de vie (CLCV)	Ciblé
PANCHER Bertrand	Député de la Meuse, spécialiste de la thématique RSE	Approfondi
PASCAUD Leslie	Sustainable Innovation Director, Added Value	Ciblé
PASTORE-REISS Élisabeth	Fondatrice et directrice, Ethicity	Approfondi
PICARD Fanny	Consultante et formatrice DD, Des Enjeux et des Hommes	Ciblé
PUISEUX-KAPKO Catherine	Coordinatrice RSE, TF1	Ciblé
PUFF-ARDICHVILI Céline	Directrice marketing et développement, Hotwire	Ciblé
PRASSOLOFF Katia	Consultante, responsable du site www.marketingdurable.net	Approfondi
RAMBAUD-PAQUIN Agnès	Directrice associée, Des enjeux et des hommes	Approfondi
RÉVEILLAC Céline	Animatrice du blog comandgreenwashing.fr	Ciblé
RICHARD Véronique	Directeur, CELSA	Approfondi
VIEL Karine	Animatrice du programme « Économie responsable », Comité 21	Approfondi
Ainsi que le directeur général d'une agence de design souhaitant garder l'anonymat.		Approfondi

Malgré de multiples sollicitations, nous n'avons pas réussi à recueillir l'avis direct de chercheurs en marketing responsable (cet aspect a néanmoins pu être abordé avec Ganaël Bascoul, ancien chercheur) ni de professionnels du marketing pour qui le développement durable ne serait pas un enjeu majeur.

Un sondage en ligne

Ces données qualitatives ont été complétées par un sondage en ligne intitulé « Marketing et développement durable sont-ils compatibles ? » dont l'objectif était de toucher des professionnels du marketing en poste dans des secteurs très variés. Il était volontairement court pour qu'il ne prenne que quelques minutes à compléter.

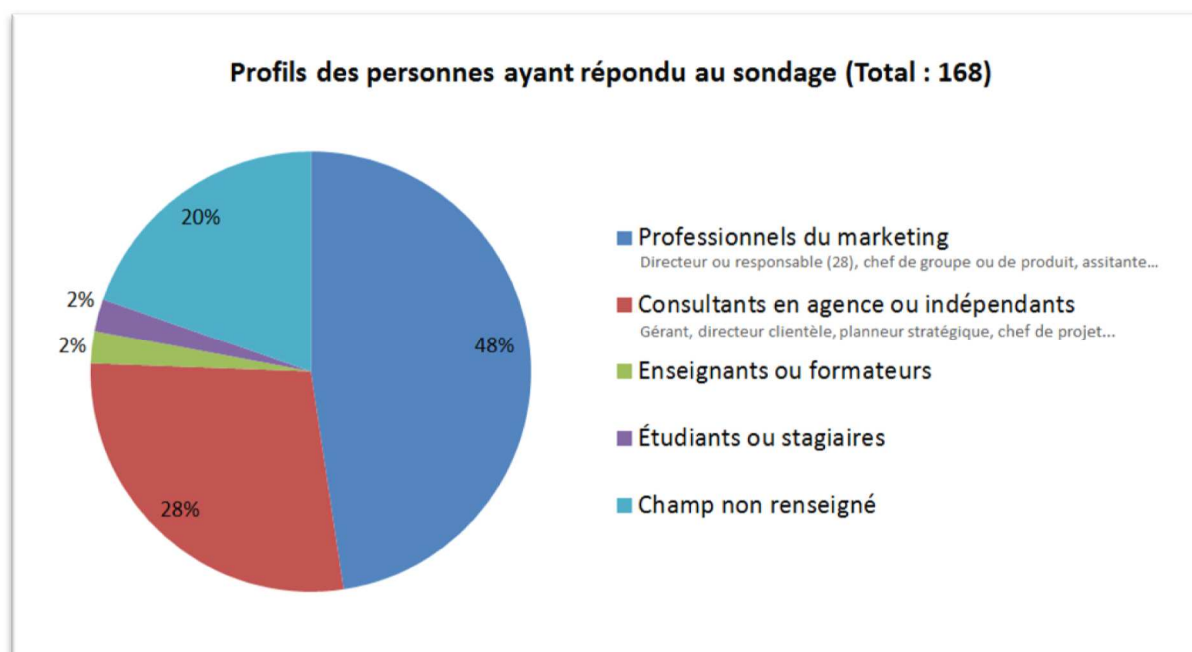
Le questionnaire a été publié mi-février et relayé par les experts ayant participé à l'étude sur leur fil Twitter ou leur blog. Nous avons également utilisé le réseau social professionnel Viadeo : plusieurs centaines de messages directs ont ainsi été envoyés et l'annonce a été faite sur quelques hubs traitant du marketing et sur lesquels il est possible de publier directement (« Marketing éthique », « Marketing Internet », « Marketing direct »...).

Au total, ce sont 168 personnes qui ont pris le temps de répondre à l'enquête. Près de la moitié sont des professionnels du marketing dont de nombreux directeurs ou responsables, les autres sont chefs de groupe ou de produit, chargé d'études, assistantes... Un peu plus du quart sont consultants en communication ou marketing pour des agences ou en tant qu'indépendants. Quelques-uns sont enseignants ou formateurs et étudiants ou stagiaires. 20 % n'ont pas donné d'indications. Les secteurs représentés sont variés : industrie, agroalimentaire, transports, services, tourisme, audiovisuel, bâtiment, énergie...

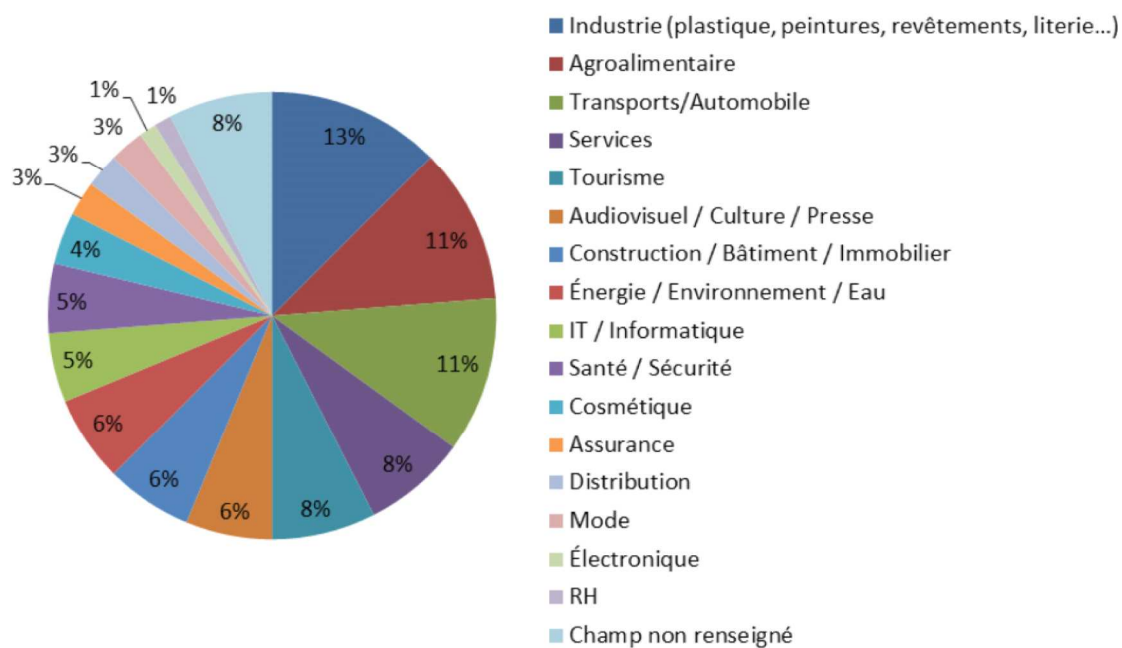
Concernant la sensibilité des répondants au développement durable, la très grande majorité d'entre eux (136 soit 82 %) se disent très familiers avec le concept et les deux tiers (85) affirment même en parler « très souvent autour d'eux à leurs collègues et leurs proches », ce qui est un signe certain d'engagement. Un seul a indiqué « ne pas trop savoir » (il s'agit d'une étudiante en marketing) et 30 « savoir à peu près » (soit 18 %) ce que le développement durable signifie.

Enfin, 99 personnes ayant répondu à l'enquête (soit 69 %) ont laissé leur adresse électronique « pour être tenu(e) au courant des résultats de l'étude » ce qui est un gage de leur intérêt pour la thématique.

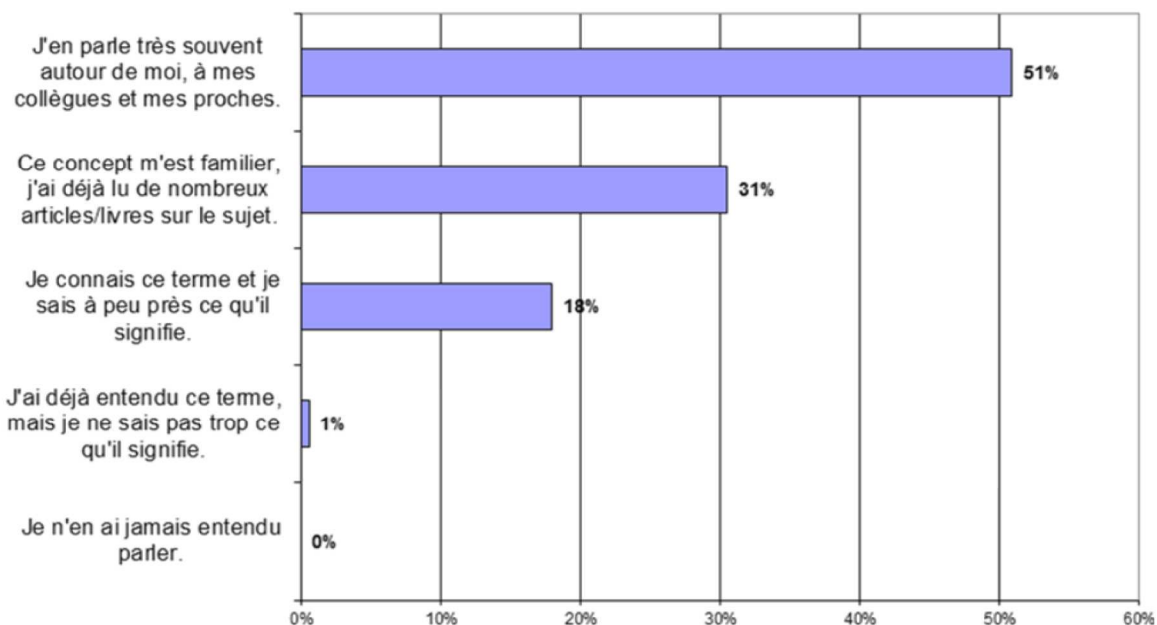
Finalement, sans être représentatif de l'ensemble des professionnels du marketing, le groupe de répondants offre une palette variées de postures et d'avis sur l'intégration du développement durable dans les pratiques marketing.



Secteurs représentés (par les 80 professionnels du marketing)



À propos du terme « développement durable »...



LES ENTREPRISES FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

C'est à partir des années 1960 que les premiers mouvements de défense de l'environnement apparaissent. Les impacts des activités industrielles sur l'environnement et la santé (marées noires, pesticides, dioxine, OGM, Tchernobyl...) sont de plus en plus montrés du doigt. En parallèle, les citoyens prennent conscience des effets pervers de la consommation de masse (épuisement des ressources, achats compulsifs, multiplication des déchets, stéréotypes sur la taille mannequin, la jeunesse...) et de la mondialisation (fracture sociale, discriminations, exploitation des travailleurs voire des enfants...). Les entreprises doivent s'ouvrir à ces problématiques nouvelles.

Des engagements majoritairement périphériques

Face à la montée des préoccupations environnementales et sociales, les entreprises réagissent en faisant du mécénat : création de fondations qui lancent des actions sociales ou de protection de l'environnement, développement du bénévolat de compétence (les salariés peuvent s'investir pour des associations sur leur temps de travail)...

Petit à petit, au fil notamment des premiers échanges avec leurs parties prenantes, les entreprises découvrent qu'elles doivent aussi s'engager dans leurs activités propres. En effet, que dire par exemple d'un géant de la distribution qui finance des œuvres sociales *via* sa fondation mais qui, dans le même temps, « maltraite » ses caissières ? Les entreprises doivent donc aller plus loin. Bien sûr, certaines marques pionnières se créent dès le départ sur un modèle nouveau où le développement durable fait partie intégrante de leur stratégie, mais elles restent rares.

Ainsi, à partir du milieu des années 1990, les entreprises cherchent travailler sur leur périmètre direct de responsabilité c'est-à-dire leur siège social et bâtiments administratifs (énergie, papier...) et leurs usines (consommations de matières premières, plan de déplacement d'entreprise...). Elles transforment progressivement leur organisation pour se doter d'un point d'entrée spécifique pour traiter les multiples composantes de la RSE : création d'une direction du DD, direction de la recherche ou du marketing mandatées pour prendre les questions du DD...

Classiquement, une société bascule dans le durable par la sensibilisation en interne, l'accompagnement des équipes, la mise en application de normes volontaires (comme l'ISO 14001 ou 26000) sur certaines usines, la réalisation d'actions internes ou externes lors de la semaine du DD... La décision de créer des produits et services verts vient souvent bien après.

L'objectif est de prévenir les risques, de se conformer ou d'anticiper les réglementations, de minimiser les impacts négatifs pour ne pas être exclu des indices boursiers DD qui apparaissent. C'est le cas par exemple d'un groupe agroalimentaire dont l'actionnaire principal a dû faire face aux procès sur le tabac aux USA et qui va chercher à éviter que cela ne se reproduise avec les aliments pour bébé ou l'obésité infantile.

Pour les PME, si le cœur d'activité de certaines d'entre-elles est centré sur le développement durable, cela reste pour la majorité un concept flou perçu comme une contrainte réglementaire. Très souvent, les PME « passent au durable » sous la contrainte de leurs clients. En effet, les grands groupes sont de plus en plus exigeants relativement aux actions de leurs sous-traitants en matière de développement durable.

Petit à petit, les groupes mettent en place des dispositifs de formation et de conduite du changement pour donner des repères à leurs salariés, développer de nouvelles compétences... Mais les populations marketing ne se sont pas impliquées tout de suite ; d'autres populations ont été plus rapidement concernées comme les acheteurs, toujours dans un objectif de gestion des risques.

À ce stade, peu d'actions sont relatives à l'offre. Quelques produits bio ou équitables sont lancés mais sans effort particulier en matière de marketing pour que le succès soit au rendez-vous. Ainsi, le client n'a pas du tout envie d'acheter ce vêtement en coton bio qui apparaît bien terne et triste. De même, des offres d'investissement socialement responsable sont créées mais ne sont pas portées par le personnel dans les agences bancaires pour expliquer et accompagner les clients. Ces premières expériences négatives resteront ensuite dans les mémoires du public et des professionnels du marketing...

« À ce stade de maturation des approches, vous avez peu de business dans la stratégie DD et peu de DD dans la stratégie business. [...] En général, vous avez une gamme dans la stratégie DD, que l'on n'essaie surtout pas de rendre sexy. Par exemple, la première gamme verte d'une marque de vêtements outdoor était très terne : c'était du coton bio, il fallait que ça se voit. Évidemment, au milieu de la gamme colorée, il n'y avait aucune chance que ça se vende plus, d'autant que c'était plus cher ! [...] À cette époque, l'entreprise n'était pas engagée dans le marketing de ces produits-là pour faire en sorte que ça marche. » (Élisabeth Laville)

Cette période-là atteint une limite parce que l'on perçoit rapidement, en particulier grâce à des outils comme l'analyse du cycle de vie, que les impacts se situent majoritairement dans la phase d'utilisation et pas dans celle de fabrication. Est-il pertinent de concevoir un 4x4 très émetteur de CO₂ et autres gaz polluants dans une usine certifiée ISO 14 001 ? Ne vaudrait-il pas mieux produire des voitures moins polluantes et réfléchir à des véhicules mieux adaptés aux nouveaux modes de déplacements ?

Cette remise en cause est douloureuse pour les entreprises qui consacrent énormément de moyens dans ces démarches développement durable périphériques qui ne sont pas inutiles mais qui sont en décalage avec les enjeux... Elles doivent poursuivre ces efforts tout en changeant de modèle.

Les enjeux en matière de communication et de publicité

« C'est un lieu commun de constater le verdissement des stratégies des entreprises ces dernières années » témoigne le député Bertrand Pancher. En effet, au milieu des années 2000, les marques ont rapidement ressenti le besoin de faire évoluer leurs discours sur la thématique du développement durable, pour coller à la montée des préoccupations sociétales. Mais cette communication se fait trop souvent en décalage avec la réalité et la portée de la démarche de développement durable effectivement mise en place sur le terrain.

Les cas de greenwashing se sont ainsi multipliés, « pas uniquement par volonté de nuire, mais par méconnaissance », tant de leurs propres services de communication que de leurs agences conseil, estime Stéfane Grandcamp. Les auteurs du *Guide du greenwashing* de l'agence Futerra (publié en 2009) confirment : « Le greenwashing est souvent dû à l'ignorance ou à la facilité plutôt qu'à une véritable intention de tromper ».

Les actions mises en place par les professionnels et experts (bilan ARPP-ADEME, charte de la communication responsable de l'UDA, rapport Adwiser, ouvrage et formation sur la communication responsable de l'ADEME, initiatives des agences...), sous la pression exercée par les ONG (étude de l'Alliance pour la planète, création de l'Observatoire indépendant de la publicité, prix Pinocchio...), ont permis de recadrer les choses. Les experts interrogés pendant l'enquête sont clairs sur ce point : **les risques de greenwashing sont globalement maîtrisés**.

« Je pense que l'ARPP joue bien son rôle. Après, il y aura toujours une tendance des publicitaires à mentir par omission, à exagérer et je pense que ce n'est pas propre au DD. On ne pourra pas aller trop loin, mais les gros écarts qu'on a constatés au début commencent à être corrigés. » (Ganaël Bascoul)

« Aujourd'hui, les enjeux autour de la communication et de la publicité sont plutôt bien cernés. Les risques de greenwashing sont à peu près maîtrisés. Il y en aura toujours mais le cadre est bien posé. » (Anne Chanon)

« Nous constatons une évolution positive depuis 5 ou 6 ans avec moins de publicités litigieuses. » (Thomas Bourgenot)

« La période 2007-2010 a été marquée par des surpromesses de la part des annonceurs et la méfiance des consommateurs. Cela s'est calmé maintenant avec davantage de transparence de la part des marques. Les entreprises sont plus mesurées et mieux conseillées. » (Leslie Pascaud)

Le travail collégial piloté par l'Afnor autour de la traduction des enjeux de la norme ISO 26 000 pour le secteur de la communication est un signe de l'avancée de ce secteur. « Les différents métiers (communication directe, design, relations vers les publics, événements, communication digitale...) et acteurs (annonceurs, agences, fédérations professionnelles) sont représentés. Les ONG environnementalistes, syndicats et associations de consommateurs ont également été sollicités. Après plus de deux ans de travaux, le guide [a été] publié courant 2012 », explique Émilie Brun.

Les publicitaires savent que leurs clients et eux-mêmes se sont faits « taper sur les doigts » par « les médias et les organisations environnementales qui sont rapides à dénoncer les dérives des entreprises », souligne Bertrand Pancher. Désormais, « les entreprises traduisent souvent l'exigence de la responsabilité par de la prudence, souvent excessive : elles craignent de s'exprimer de manière proactive sur un sujet, de peur de se faire rattraper par un autre », explique Céline Puff-Ardichvili.

Plusieurs des consultants rencontrés insistent sur la nécessité pour les entreprises de **montrer tous les résultats de manière transparente**, en cohérence avec les données du terrain, et de considérer les publics comme des personnes capables de comprendre les enjeux. « Nous avons face à nous des personnes parfois schizophrènes : ils sont en progrès, mais pas sur tous les produits. Ils aimeraient communiquer sur tel produit, mais craignent d'attirer l'attention sur tel autre qui est encore en retrait... Nous leur conseillons une posture décomplexée se basant sur la confiance. Nous prônons la transparence : montrer les efforts réalisés et les objectifs. Les clients attendent de l'entreprise qu'elle ait entamé des actions, pas qu'elle soit parfaite. », témoigne Fabienne Cammas.

Quand le développement durable devient stratégique

En travaillant sur la communication responsable, comme Anne Chanon nous l'explique, les experts buttent régulièrement sur des arguments comme « On n'y peut rien, c'est le marketing qui nous demande de faire ça », « Tel est le positionnement marketing » ou encore « Ce n'est pas nous, c'est le marketing ».

Face aux enjeux transversaux du développement durable, le cloisonnement organisationnel des entreprises (communication interne et externe, ressources humaines, marketing, ventes...) montre clairement ses limites. Certains experts, comme Pauline Bian-Gazeau, observent d'ailleurs des changements significatifs depuis quelques années : « la création de nouveaux postes sur les thèmes du marketing et de la communication responsables au sein des directions développement durable, la mobilité de spécialistes de la RSE vers les services marketing. »

Fondamentalement, à partir des années 2010, **le développement durable n'est plus perçu comme une contrainte mais comme une opportunité**. Ainsi, après avoir agi à la périphérie, les entreprises cherchent à intégrer le développement durable dans leur stratégie globale. L'enjeu est maintenant de transformer leur modèle économique en modifiant leur offre et les attentes de leurs clients. C'est la manière de faire des affaires qui commence à évoluer.

« Le marketing, c'est le cœur de la matrice, c'est là que les produits et services sont conçus et articulés, c'est là que l'offre est définie », explique Anne Chanon. Après les PME pionnières qui avaient le DD au cœur de leur modèle économique, ce sont les grands groupes qui se mobilisent, qui commencent à transformer leur offre et qui prennent des engagements comme des objectifs de proportion de produits éco-conçus ou labellisés.

« Aujourd'hui il y a un consensus croissant sur le fait qu'il va y avoir une rupture : fondamentalement, il faut aligner l'offre, la R&D, l'innovation, le marketing et le modèle économique de l'entreprise, avec les pratiques du développement durable. Et soudain, on s'intéresse au marketing. On ne parle plus seulement de contraintes, mais d'opportunités à générer à partir des externalités. » (Élisabeth Laville)

« Depuis deux ou trois ans, nous sommes sollicités pour monter des actions de formation pour les équipes marketing. C'est révélateur de l'intégration réelle de la RSE dans les entreprises. Le marketing, c'est le cœur du réacteur. Toucher le marketing, c'est être conscient de la nécessité de faire évoluer les offres, voire le business modèle. » (Agnès Rambaud-Paquin)

Comme pour les individus, les entreprises ne peuvent pas changer radicalement du jour au lendemain. L'écart est trop grand entre ce qu'elles sont aujourd'hui et ce qu'il faudrait idéalement qu'elles fassent pour relever tous les enjeux du développement durable. Il s'agit alors de séquencer les deux ou trois étapes intermédiaires et les leviers qui permettent de passer à chaque étape supérieure.

Les entreprises ont pris conscience des multiples composantes de la problématique RSE et ont compris qu'elles ne pouvaient pas toutes les traiter à la fois et de manière performante. Pour certaines, la priorité est la protection des ressources en eau, pour d'autres, ce sont les économies d'énergie, pour d'autres encore, c'est la lutte contre les différentes formes de discrimination.

Dans tous les cas, **la stratégie RSE doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise** : comment les priorités définies en fonction des enjeux et des attentes des parties prenantes sont-elles articulées avec le positionnement, la cible, le prix et le circuit de distribution de la marque ? Sinon, « on se retrouve avec des marques qui s'emparent de sujets DD qui ne collent pas avec leur positionnement et leur identité de base. Et ça donne des choses qui sonnent faux », explique Stéfane Grandcamp.

Cette intégration du développement durable dans la stratégie globale et donc dans le marketing de l'entreprise est un véritable changement culturel qui va demander du temps, surtout si l'on considère le déficit d'image auquel est confronté le marketing et les idées reçues que les professionnels du marketing semblent avoir sur le développement durable.

REGARDS CROISÉS SUR LE MARKETING

Le marketing pâti d'une mauvaise image exprimée et parfois mal vécue de l'intérieur par les experts rencontrés. Par ailleurs, les marketeurs conventionnels semblent avoir encore de nombreux *a priori* sur le développement durable.

La mauvaise image du marketing

Depuis les Trente glorieuses, le business modèle dominant des entreprises est centré sur l'augmentation des ventes ; le marketing étant le levier pour « faire consommer » les clients toujours davantage. Cela est jugé sévèrement par les deux représentants d'association rencontrés dans le cadre de cette étude :

- « L'objectif du marketing est de vendre de plus en plus de produits et services, quels que soient leur impact, comme des 4x4 "verts" par exemple. La publicité est utilisée pour induire les consommateurs en erreur (éco-blanchiment). Tout ceci n'est qu'une vaste fumisterie ! » (Thomas Bourgenot, Résistance à l'agression publicitaire).
- « Le marketing, c'est la présentation d'un produit et l'objectif est bien de le vendre. Nous n'avons donc pas d'état d'âme : avec le marketing responsable, il s'agit toujours de vendre un produit, c'est toujours intéressé. Il n'y a pas d'ambiguïté. » (Reine-Claude Mader, CLCV).

Certains professionnels interviewés sont bien conscients de **cette mauvaise image** : « Les gens disent, souvent d'un air entendu, "c'est du marketing", pour dénoncer une manipulation, et ce n'est évidemment pas très valorisant » (Sauveur Fernandez) ; « Les citoyens sont de plus en plus conscients que la publicité manipule, qu'elle ment. » (Céline Réveillac) ; « Le marketing a une très mauvaise image vis-à-vis du grand public. J'ai l'ai toujours ressenti : les « méchants » qui veulent nous vendre des produits dont on n'a pas besoin, pour faire court. [...] Une partie de ces critiques est fondée » (Katia Prassoloff).

« L'image du marketing est négative en France (contrairement à son image dans les autres pays). Nombre de personnes pensent que le rôle du marketing est de faire acheter des produits dont nous n'avons pas besoin et dont la durée de vie est toujours plus courte. Ce qui est faux : le marketing doit accompagner les entreprises vers un modèle plus responsable. » (François Laurent)

Cette réputation désastreuse ne semble pas totalement usurpée : « À travers mon blog consacré au marketing de produits de grande consommation, je constate qu'il s'agit souvent de profiter de l'engouement pour le développement durable, de jeter de la poudre aux yeux des consommateurs » (Amaury Beautru) ; « Entre 2000 et 2010, il est vrai que le marketing a beaucoup poussé les consommateurs à renouveler les téléphones rapidement » (Olivier Laurent).

Elle apparaît également lourde à porter pour certains professionnels : « En tant que professionnelle du marketing, je vis mal cette mauvaise image » (Céline Réveillac) ; « En tant que marketeuse, ça m'embête que cette profession ait une mauvaise image » (Katia Prassoloff).

Toutefois, d'autres professionnels comme Stéfane Grandcamp estiment que les marketeurs ne mettent jamais « le couteau sous la gorge des consommateurs » pour qu'ils achètent tel ou tel produit.

Enfin, alors que la France compte entre trois et quatre millions de PME en France, seulement une sur dix compte au moins une personne affectée au marketing. Par conséquent, « le marketing est une notion qui paraît abstraite et éloignée de leurs préoccupations », témoigne Catherine Bougeois.

De nombreuses idées reçues

Les professionnels du marketing sont situés à l'interface entre les clients et la production des entreprises. En théorie, ils sont donc extrêmement bien placés pour entendre et relayer les nouvelles attentes des consommateurs relatives au développement durable. En pratique, à de rares exceptions, cela n'a pas été le cas et plusieurs explications sont avancées par les experts interviewés.

Tout d'abord, la charge de travail quotidienne semble avoir privé les professionnels du marketing de toute clairvoyance. Ainsi, Ganaël Bascoul explique que « les marketeurs ont moins de temps, ont beaucoup plus de sollicitations que les gens du DD (il y a toujours une nouvelle vague : l'Internet, le mobile...). Ils croulent sous les conférences. Et puis ils ne se sentent pas directement concernés par le sujet. » Fabienne Cammas ajoute qu'ils ont « toujours été soumis à de fortes pressions » pour répondre à des objectifs de court terme.

De surcroît, les marketeurs « conventionnels » sont perçus comme ne connaissant pas bien le sujet et ayant encore **de nombreux a priori** :

- l'intérêt pour le développement durable est une mode,
- les produits et services « verts » sont forcément plus chers et peu efficaces,
- ils s'adressent à des personnes engagées appartenant à des catégories socio-professionnelles supérieures (typiquement, les écolo-bobos),
- le sujet est considéré comme anxiogène et contraignant du fait des réglementations.

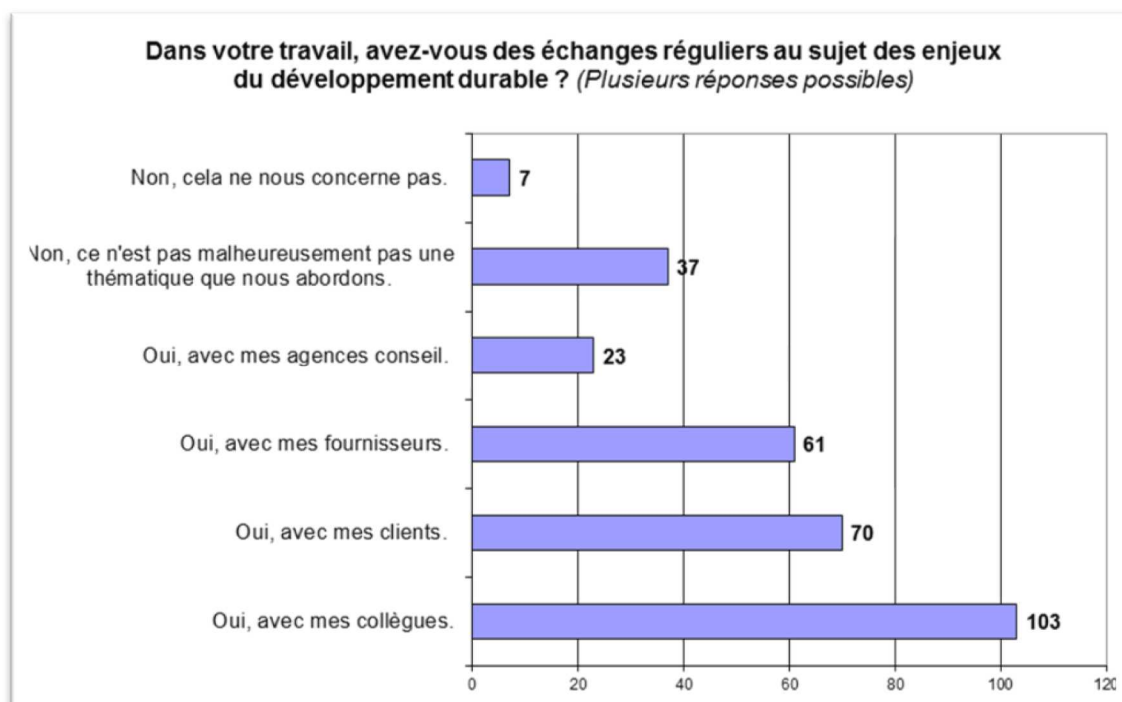
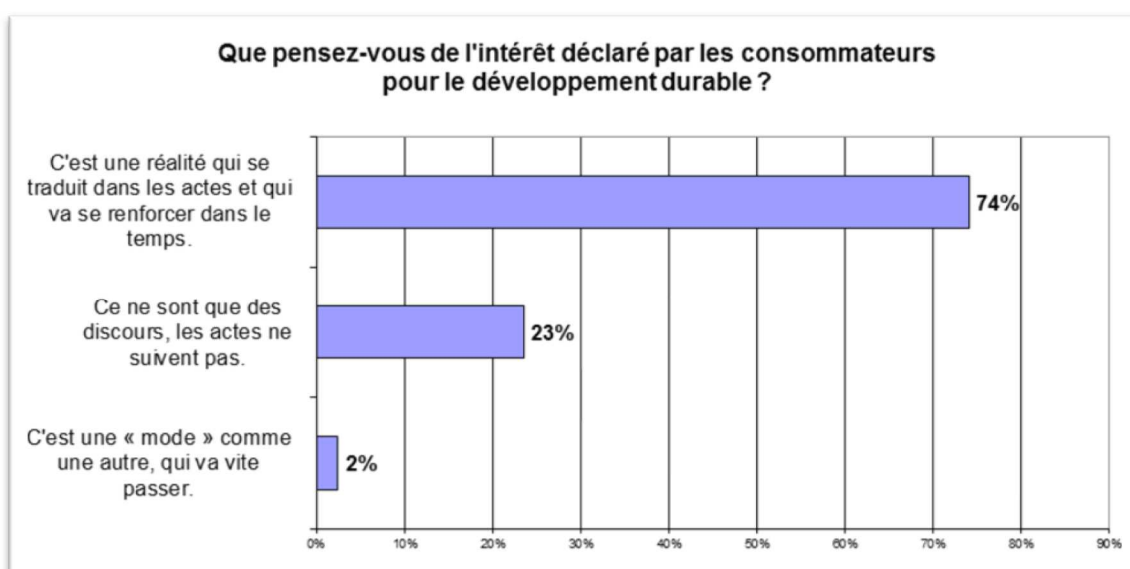
Enfin, certains experts considèrent que les marketeurs n'ont tout simplement pas la bonne grille de lecture : « c'est du signal faible, ils n'ont pas les bons outils d'écoute » (Agnès Rambaud-Paquin), « les remontées d'info du terrain sont importantes, mais elles sont bloquées à un moment donné » (Céline Réveillac).

« Le marketeur traditionnel appréhende le marché vert comme une niche. Il faut en être, car il a été formé à réagir à une nouvelle pénétration de marché d'un produit quelconque, mais il réagira souvent de façon conventionnelle et superficielle, sans être capable de percevoir la dimension sociétale et environnementale complexe de ce secteur. » (Sauveur Fernandez)

Le sondage en ligne apporte un éclairage sur la perception du développement durable par des professionnels du marketing et sur la présence de la thématique dans leur activité quotidienne. Compte-tenu de la faiblesse de l'échantillon, ces résultats ne doivent pas être généralisés à l'ensemble de la profession.

Les trois quarts des répondants estiment que l'intérêt déclaré par les consommateurs pour le DD est « une réalité qui se traduit dans les actes et qui va se renforcer dans le temps ». Ils sont 23 % (soit 39 professionnels) à penser « que les actes ne suivent pas » et seulement 2 % (4 personnes) à estimer qu'il s'agit « d'une mode qui va vite passer ».

Par ailleurs, dans leur quotidien, les professionnels indiquent « échanger régulièrement au sujet du DD » avec leurs collègues (103 personnes) puis avec leurs clients (70) et leurs fournisseurs (61). Peu échangent avec leurs agences conseil (23). Ils sont 37 à regretter que cela ne soit pas du tout une thématique abordée.



Dépasser le *status quo*

L'une des objections récurrentes pour justifier l'inaction dans le marketing responsable est « qu'il n'y a pas de demande pour l'instant » et qu'il est par conséquent trop risqué d'investir en recherche et développement de nouveaux produits et services. Comme nous l'avons signalé plus haut, il y a aussi une forme de frilosité suite à de mauvaises expériences passées. De leur côté, les consommateurs attendent des propositions de la part des entreprises, ils cherchent des produits responsables, efficaces et pas forcément plus chers.

Alain Chauveau témoigne : « On est un peu dans un système qui se mord la queue. Les entreprises disent : "le marché n'est pas près, si je mets un produit vert, ils ne vont pas me l'acheter...". Le consommateur se dit : "tant que j'ai pas une offre, je ne vais pas acheter 30 % plus cher..." Il y a des logiques qui s'affrontent. »

Pourtant, plusieurs experts expliquent que les entreprises ont clairement un rôle d'impulsion à donner. En effet, **le marketing ne sert pas seulement à répondre à la demande** : c'est un outil extrêmement puissant qui peut être mis au service d'une influence positive, pour développer la demande des consommateurs pour une offre plus responsable. Avec les grandes entreprises qui font des objets très marketing (Apple est souvent cité en modèle par les experts), on voit très bien comment une offre arrive à structurer un marché.

« Fondamentalement, le marketing est un moyen hyper puissant de faire changer les choses. [...] Dès que l'on part sur un autre marché que le développement durable, l'argument "les consommateurs n'en veulent pas" ne tient pas. Les marques vont se battre pour s'imposer à coup de pub, de promo... La demande, c'est un mythe. Il y a des besoins éventuellement mais il y a plein de moyens de répondre à ces besoins. » (Élisabeth Laville)

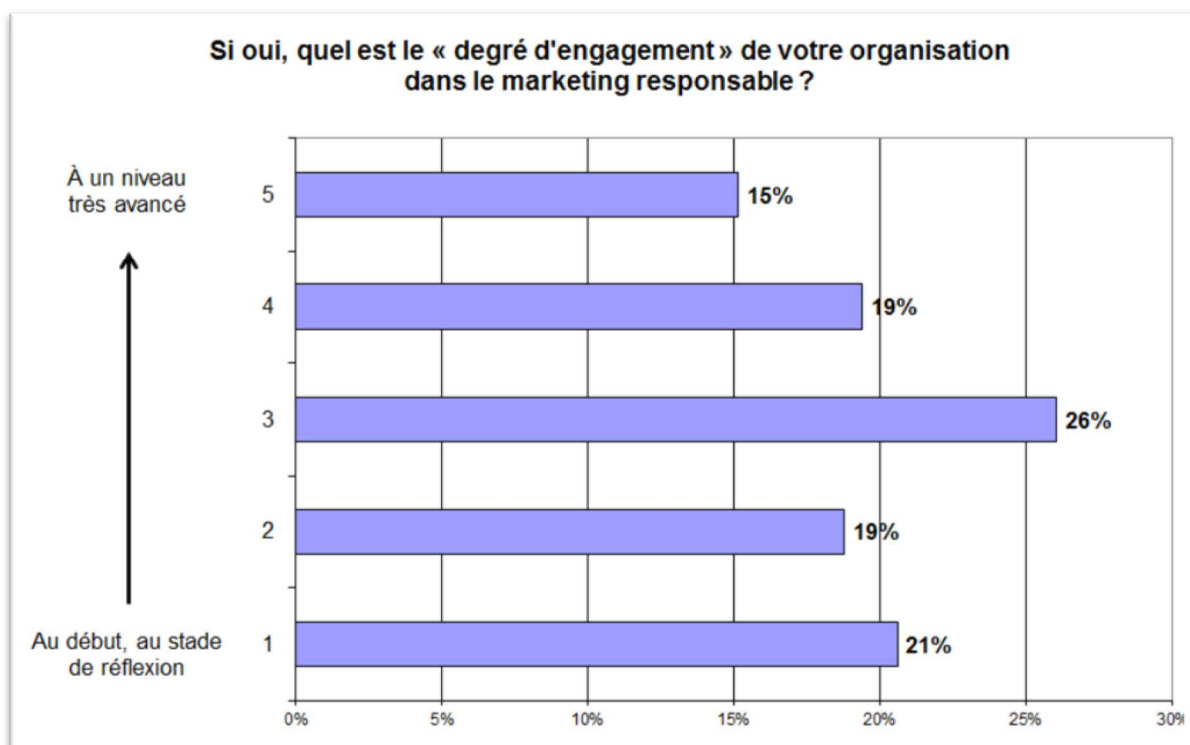
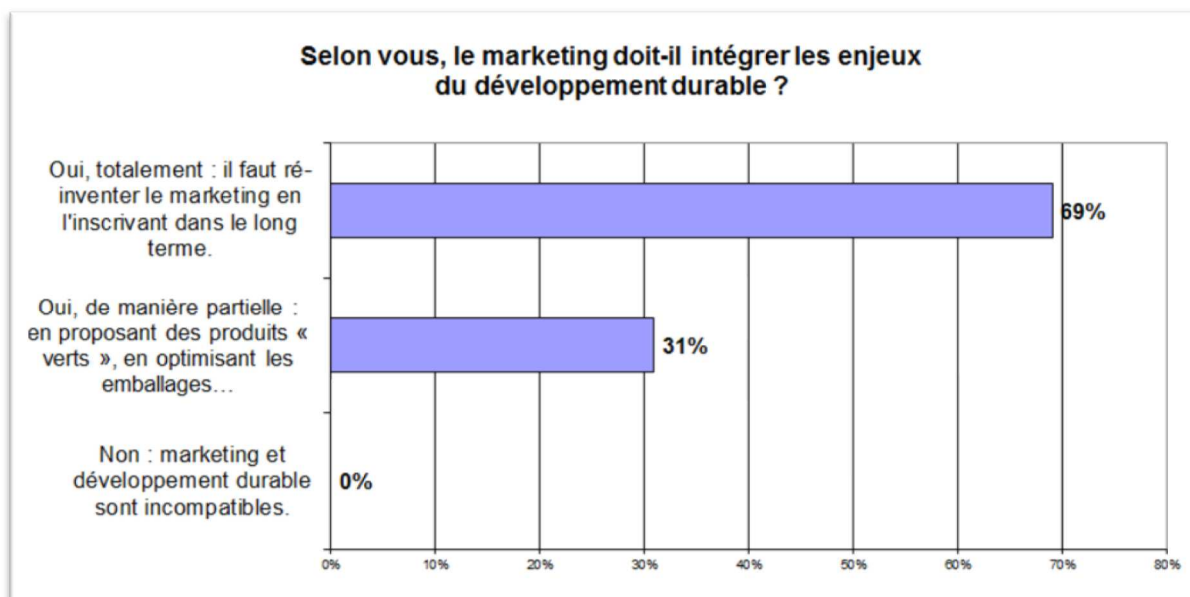
Par ailleurs, des études de marché très sophistiquées pourraient être utilisées sur le DD comme elles le sont sur d'autres thématiques. Ainsi, d'après Ganaël Bascoul, « cela permettrait de mieux connaître les attentes précises des consommateurs, la propension à payer (*willingness to pay*), comment les gens sont prêts à changer, sur quoi, qu'est-ce qui crée leur préférence au produit... ? Les marketeurs s'apercevraient alors qu'il y a pas mal d'opportunités possibles ! »

Bref, si elles s'en donnaient les moyens, si elles mobilisaient leurs formidables moyens marketing sur ces sujets-là, **les entreprises pourraient prospérer en vendant des produits et services plus responsables**. Alors, pourquoi ne sont-elles pas plus motrices ? Peut-être ont-elles simplement peur des profonds changements que cela engendrerait... En effet, « si vous vendez mieux quand vous êtes responsable, vous n'avez aucune raison de limiter vos efforts à une toute petite partie de la gamme et à ne pas l'étendre à toute la gamme ! Il faut changer fondamentalement la façon dont vous fonctionnez et comme l'être humain est résistant au changement, on a, sans doute inconsciemment, tout fait pour que ça ne marche pas pendant des années », explique Élisabeth Laville.

Selon les répondants au sondage en ligne, le marketing doit clairement intégrer les enjeux du développement durable. 69 % des répondants sont convaincus qu'il faut « réinventer le marketing en l'inscrivant dans le long terme » et 31 % seulement de manière partielle « en

proposant des produits verts, en optimisant les emballages ». Aucun n'a répondu que « développement durable et marketing sont incompatibles ».

Ensuite, chaque professionnel était invité à estimer le « degré d'engagement de son organisation dans le marketing responsable » entre les niveaux 1 (« Au début, au stade de réflexion ») et 5 (« à un niveau très avancé »). La distribution des réponses est très équilibrée, le maximum de réponse (26 %) étant pour le niveau médian. Logiquement, la majorité des professionnels qui classent leur organisation au niveau 1 ou 2 y regrettent aussi l'absence d'échanges réguliers au sujet du DD.



QU'EST-CE QUE LE MARKETING RESPONSABLE ?

Le thème du marketing responsable a d'abord été appréhendé par les universitaires, en plusieurs vagues successives et de plus en plus fortes, avant de passer aux professionnels du marketing et du conseil, puis de la société civile en général, avec la notion d'économie verte par exemple ou, bien sûr, à travers les publicités.

De la sphère académique à la société civile

Une recherche réalisée par Courtney Szocs, de l'Université de Floride du Sud à Tampa¹, montre que le marketing responsable est devenu un sujet d'intérêt pour les universitaires dès le début du XX^e siècle. Ainsi en témoigne la publication en 1914 de l'article de L. C. Gray, "Rent Under the Assumption of Exhaustibility" (*The Quarterly Journal of Economics*). À cette période, et jusqu'à la fin des années 60, les chercheurs s'interrogent essentiellement sur l'épuisement des ressources, la finitude de notre Terre (Hotelling H., 1931, "The Economics of Exhaustible Resources", *Journal of Political Economy* - Boulding K. E., 1966, "The Economics of the Coming of Spaceship Earth", in Jarret H. *Environmental Quality in a Growing Economy*, University Press).

La chercheuse met ensuite en évidence que **le marketing responsable est un sujet d'intérêt cyclique** avec une première vague se produisant au milieu des années 1970. À titre d'illustration, citons la publication de travaux de recherche en prise directe avec le sujet (Kassarjian H. H., 1971, "Incorporating Ecology into Marketing Strategy: The Case of Air Pollution", *Journal of Marketing* – Kinnear T. C. et Taylor J. R., 1973, "The Effect of Ecological Concern on Brand Perception", *Journal of Marketing Research*), l'organisation en 1975 par l'Association américaine du marketing (AMA) d'un séminaire intitulé « Le marketing écologique » ou encore la publication en 1976 de l'ouvrage *Ecological Marketing* écrit par K. E. Henion. C'est à cette période qu'apparaissent les premiers constats et réflexions au sujet des perceptions environnementales (la pollution de l'air notamment) et de consommation écologiquement ou socialement responsable.

On entre ensuite dans une période creuse, jusqu'au début des années 1990. La seconde vague, plus forte, voit alors l'apparition des questionnements relatifs au packaging responsable, aux revendications écologiques dans les publicités, à la qualité environnementale des produits, à la réglementation, à la publicité responsable, aux perceptions, attitudes et comportements du public... Les deux publications de cette période les plus citées sont :

- Costanza R., 1991, *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*, Columbia University Press, New York.
- Porter M. E. and Van der Linde C., 1995, "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*².

¹ Green Marketing : Analysis and Classification, CHARMS 2011 - Disponible : <http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%2015%202011/Green%20Marketing.pdf>

² Disponible librement ici : http://zonecours.hec.ca/documents/H2007-1-1063093.Porter_Linde_TheGreenAdvantage.pdf

Enfin, la chercheuse observe une troisième vague depuis le début des années 2000, avec un nombre de publications qui dépasse largement tout ce qui a été observé lors des vagues précédentes. Une nouvelle édition spéciale du *Journal of Marketing Management* dédiée au green marketing (après celle de 1998) a d'ailleurs été publiée au mois de mars 2012³. Les deux éditrices confirment dans leur éditorial que le champ du marketing responsable suscite plus que jamais l'intérêt des chercheurs venant de disciplines variées et mettant en œuvre diverses méthodologies complémentaires. Les sujets exposés sont les suivants : le rôle des émotions du consommateur au moment de l'acte d'achat d'un véhicule électrique, la consommation de nourriture locale, les habitudes d'éco-consommation chez les seniors, l'adoption de produits certifiés agriculture bio, la consommation de vêtements éthiques, les comportements éco-responsables dans le cadre de l'activité professionnelle, etc.

Par ailleurs, cette période contemporaine se caractérise par **une sortie de la thématique du cercle restreint des universitaires pour entrer dans la société au sens large**. Une trentaine d'ouvrages ont été publiés depuis 1998, avec une multiplication des publications depuis 2008. Certains ont été écrits par des experts incontestables dans le domaine comme Jacquelyn Ottman aux USA (*Green marketing* – 1998, *The New Rules of Green Marketing* – 2011), John Grant au Royaume-Uni (*The Green Marketing Manifesto* – 2007) ou Élisabeth Pastore-Reiss en France (*Le marketing éthique* – 2002, *Le marketing durable* – 2006, *Les 7 clefs du marketing durable* – 2012) ; ils s'adressent à un public élargi.

Responsable, durable, éthique, vert, soutenable, bio, raisonné, socialement responsable, slow... Les adjectifs satellites de la planète marketing sont nombreux. Le diagramme ci-après illustre la quantité de recherches ayant été effectuées sur Google pour les trois principales formulations « marketing responsable/durable/éthique » par rapport au nombre total de recherches, entre janvier 2007 et janvier 2013. L'adjectif « éthique », en vogue au milieu des années 2000, faisait référence aux règles éthiques à respecter : lois, codes d'autodiscipline professionnels voire codes « maison ». Il n'est plus utilisé aujourd'hui, il a été remplacé par « durable » et « responsable ».



³ Journal of Marketing Management, Special Issue: Revisiting contemporary issues in green/ethical marketing, Vol. 28, No. 3-4, 01 Mar 2012. Sommaire accessible ici : <http://www.tandfonline.com/toc/rjmm20/28/3-4>

Certains experts préfèrent utiliser l'adjectif responsable qu'ils trouvent plus englobant, moins marqué « environnement » que l'adjectif durable. Dans responsable, on y attache plus facilement la dimension éthique à l'égard des salariés et des consommateurs par exemple. D'autres soulignent que « responsable » a un côté moralisateur, donneur de leçon dont il faut s'éloigner et que « durable » vient judicieusement contrebalancer l'approche court-termiste du marketing. Au-delà du vocabulaire employé, tous sont d'accord pour affirmer que **le développement durable révolutionne les pratiques marketing**, et c'est bien cela le plus important.

Définition, objectifs et échelles d'action

Le marketing (mercatique en français) est défini par l'Association Américaine du Marketing (AMA) comme « l'activité d'une organisation et les procédés pour créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, clients, partenaires et la société au sens large » (cette définition a été actualisée en 2007).

Pour assurer le succès d'un produit, d'un service ou d'une marque, les actions du « marketing mix » sont prises dans les domaines de la politique produit (*Product*), du prix (*Price*), de la communication (*Promotion*) et de la distribution (*Place*). On parle donc fréquemment des 4 P du marketing mix.

Le marketing responsable concerne tout d'abord le marketing de produits ou services que l'on pourrait qualifier de « responsables » c'est-à-dire des produits ou services présumés verts (sans impact sur l'environnement), équitables (assurant le progrès économique et social de producteurs désavantagés situés dans des pays en développement), socialement responsables (permettant l'insertion de personnes en situation précaire dans notre pays ou un autre, les conditions de travail...) ou soutenables (les deux ou les trois à la fois) et dont la qualité est maximale.

« Les produits et services verts représentent 4 % du marché français. C'est à la fois beaucoup et très peu. » (Sauveur Fernandez)

Ensuite, concernant tous les autres produits ou services (soit 96 % tout de même), **le marketing responsable cherche à minimiser les impacts sociaux et environnementaux** associés à leur fabrication, aux usages/à leur consommation et à leur fin de vie et a pour fonction d'informer les parties prenantes de façon transparente, claire et vérifiable sur ces impacts.

Dans son *Manifeste pour un marketing responsable*, John Grant estime qu'il existe en général trois niveaux d'objectifs pour le marketing responsable :

- Objectif de responsabilité « minimale » (*Green*) : définir de nouveaux standards pour des produits, services, marques ou entreprises responsables, communiquer.
- Volonté d'être plus responsable encore (*Greener*) : partager la responsabilité avec les consommateurs, collaborer.
- Objectif d'être le plus responsable possible (*Greenest*) : dessiner une nouvelle culture de la responsabilité à travers l'innovation.

Et le marketing (quel qu'il soit, responsable ou non) peut opérer à trois niveaux :

- À l'échelle individuelle (*Personnal*) : produits, services et habitudes.
- À l'échelle sociale (*Social*) : identité et communauté.
- À l'échelle publique (*Public*) : histoire des entreprises, campagnes d'engagement, futurs...

En croisant ces deux dimensions, John Grant construit une matrice du marketing responsable, intéressante parce qu'elle illustre **la variété des pratiques** et qu'elle permet de positionner une entreprise et d'identifier les marges de progression possibles.

	Responsabilité minimale	Plus responsable encore	Le plus responsable possible
Échelle individuelle	Marketer un bénéfice	Changer les usages	Challenger le consommateur
Échelle sociale	S'associer avec des partenaires crédibles	Faire vivre une marque tribale	Avancer des idées « cheval de Troie »
Échelle publique	Donner l'exemple	Développer le marché	Développer de nouveaux concepts ou marchés

Une cartographie thématique du marketing responsable

Grâce à une technique d'analyse qualitative des contenus, l'ensemble des thèmes associés au concept de marketing responsable ont été identifiés et répartis en douze catégories relatives aux forces internes ou externes de l'organisation et aux « messages ». Concrètement, cela signifie que toute citation ou prise de position sur le sujet peut être rattachée à une ou plusieurs de ces catégories. L'ensemble de la thématique est ainsi dessinée selon la représentation graphique ci-après.

Les quatre premières catégories (en bleu sur la carte) concernent **l'entreprise elle-même** :

- Le PDG impulse une démarche intégrée de développement durable à la stratégie de l'entreprise, peut favoriser le partage des cultures et des expériences et projette l'image de l'entreprise (aussi bien engagée que réservée, en interne et vers l'externe).
- Les employés : en matière de marketing responsable, ils ont un rôle certain à jouer et toutes les fonctions sont concernées (R&D, forces de vente, achat, finances, communication, qualité, RH...). Ils peuvent être démoralisés ou galvanisés par la stratégie et les actions mises en place et sont potentiellement de véritables experts « maisons » sur certaines thématiques (leur connaissance du produit ou des attentes des clients par exemple) et sur lesquels il convient de s'appuyer pour progresser.

- Les procédés représentent le cœur de l'engagement de l'entreprise. Ce sont les fondations robustes et authentiques de toute démarche marketing. L'approche globale du cycle de vie des produits et services est indispensable (externalités environnementales et sociales liées à la production, à la consommation ou à l'usage, à la fin de vie) .
- Les produits-services, qui véhiculent évidemment une certaine image de l'entreprise, seront de plus en plus éco-socio-conçus (cela rejoint le point sur les procédés), efficaces, pratiques à utiliser et au juste prix. Le passage du produit au service représente un fort enjeu.

Les quatre catégories suivantes (en rouge) font référence **aux forces externes** :

- Les investisseurs et les actionnaires cherchent à réduire les risques et souhaitent des placements en accord avec leurs valeurs. Les fonds responsables se multiplient. Ils attendent toujours des résultats à court terme (en plus d'une rentabilité à moyen et long termes).
- Les parties prenantes doivent être considérées dans leur sens le plus large, jusqu'aux générations futures. Elles sont reconnues, respectées, parfois craintes et elles exercent clairement des pressions sur l'entreprise. Toutefois, les critiques sont toujours bonnes à entendre et, dans le cadre de partenariats étroits, elles peuvent apposer leur « sceau ».
- Le marché des produits et services responsables est en croissance car ils représentent souvent des valeurs refuges pour les consommateurs. Être présent sur ce marché est un moyen de différenciation par rapport à ses concurrents. L'innovation ouvre le chemin vers le leadership et des profits sains.
- Les consommateurs et, plus généralement, les clients ont des pratiques variables, aux multiples ressorts. À l'échelle individuelle, ils sont confrontés au conflit entre la jouissance personnelle et les multiples impacts générés, dont ils ont une conscience toujours plus aiguë. Troublés, parfois cyniques, ils n'attendent pas la perfection mais la transparence sur les engagements et les résultats.

Enfin, les quatre dernières abordent **les thèmes associés au « message »** (en gris) :

- La marque, le logo et la baseline : ces éléments concentrent l'image, la crédibilité et la réputation de l'entreprise ; ils donnent à vivre un imaginaire collectif au travers du *story-telling* et du *brand content*. Le droit des marques et la liberté commerciale donnent aux entreprises une grande marge de manœuvre.
- Les actions de communication et de publicité (majoritairement sur les réussites mais pourquoi pas sur les difficultés rencontrées) sont soumises à l'auto-régulation par la profession et aux pressions de la « police du greenwashing » (ONG, collectifs, blogueurs). Les allégations doivent être honnêtes, claires et prouvées.
- Le lieu de vente vise à proposer une expérience, à ré-enchanter la relation marque-client pour développer le trafic, fidéliser et convertir les clients. L'interaction du client avec les forces de vente est directe (d'où la nécessité de les associer et de les accompagner). Se pose la question de la liberté de créativité et d'expression dans ces espaces : est-elle totale ?
- Le packaging. Il est d'abord conçu pour protéger le produit et faciliter le transport, tout en ayant des impacts sociaux et environnementaux réduits. Il doit ensuite informer le client (composition, nutrition, impact environnemental...) mais aussi le séduire, en respectant les réglementations et sous le regard de la « police du greenwashing ».

Cartographie des thèmes associés au marketing responsable



LE MARKETING : LEVIER VERS UNE SOCIÉTÉ SOUTENABLE

Les entreprises cherchent de plus en plus à aligner leur stratégie globale avec les enjeux du développement durable et ainsi répondre aux attentes fortes des citoyens. En mobilisant la créativité et la puissance de leurs équipes et outils marketing, elles s'engagent à transformer leur modèle économique pour entraîner tout leur écosystème (investisseurs, fournisseurs, clients, partenaires, collaborateurs...) en créant de la valeur partagée.

Le développement durable comme opportunité

Changer le point de vue sur le développement durable et sur le rôle du marketing permet d'entrevoir la portée du marketing responsable. Le tableau ci-dessous résume les principaux **points d'opposition entre marketing conventionnel et marketing responsable**.

Marketing conventionnel	Marketing responsable
Pousser à la surconsommation	Challenger le consommateur
Répondre à la demande	Développer la demande des consommateurs pour une offre plus responsable
Inventer des problèmes	Répondre aux enjeux de société
L'intérêt pour le DD est une mode	L'intérêt pour le DD est une réalité qui va se renforcer
Les produits/services verts s'adressent aux écolos-bobos – ça reste une niche	Cela concerne de plus en plus de consommateurs et clients (mainstream)
Les produits/services verts sont forcément plus chers	Il existe d'autres moyens de rembourser les innovations
Les produits/services verts sont forcément moins efficaces	Ils sont de qualité équivalente voire supérieure
Le DD est un sujet anxiogène	Le DD, c'est vivre mieux : santé, environnement, bien être, partage...
Le DD comme contrainte	Le DD comme opportunité d'innovation et de différenciation
Mauvaise image, méfiance	Confiance restaurée, image renouvelée
Marketing vert en réaction	Marketing proactif
Créer de la valeur pour la marque	Créer de la valeur pour la marque et l'ensemble des parties prenantes

Le monde du marketing se trouve donc à l'aube d'une nouvelle ère et il y a un formidable besoin de sensibilisation, de formation puis d'accompagnement. Ce changement prendra du temps mais il est indispensable : il est en effet difficile d'innover sur des produits si les équipes marketing n'ont pas changé leur façon de penser et tant que les objectifs de l'entreprise et la stratégie DD ne sont pas alignés.

C'est très facile de parler des risques et des impacts, mais c'est plus difficile **d'imaginer des solutions et des opportunités**. Le rôle du marketing est de donner des perspectives pour que les consommateurs se disent « le développement durable, ce n'est pas que trier mes déchets, ça va me permettre de faire telle ou telle chose », explique Katia Prassoloff, « C'est le travail des marketeurs d'imaginer ce qu'un produit responsable peut apporter de plus aux consommateurs ».

« En marketing, on crée l'affect avec le consommateur, alors pourquoi ne travaillons-nous pas cet affect. C'est génial d'aimer une marque, parce qu'elle est engagée d'un point de vue sociétal. C'est dommage qu'on ne travaille pas sur ces aspects-là, il y a tellement de choses à faire et en plus ça reste encore un argument concurrentiel. » (Stéfane Grandcamp)

« Considérons une entreprise qui fabrique des produits rouges. Un jour, le responsable marketing va dire : "attention, un de nos concurrents vient de lancer un produit rose". Si ce produit atteint les 3 % de taux de pénétration, l'entreprise lancera son propre produit rose. Le chef d'entreprise peut détester la couleur rose, mais comme il est pragmatique, il a très peur que ce marché augmente et qu'il se fasse dépasser à terme ». C'est ainsi que Sauveur Fernandez décrit cette tendance suiveuse des entreprises qui traduit à la fois leur manque de réflexion et leur opportunisme.

En pratique dans le domaine du DD, cela s'est traduit par la création de marques de distribution écolo, par le rachat de petites PME innovantes par de grands groupes (Body Shop par L'Oréal, Ben & Jerry's par Unilever...) sans forcément y croire ! Certaines entreprises sont tentées par des coups : changer le nom d'un produit, remplacer certains composants par d'autres soi-disant meilleurs, présenter une technologie comme plus efficace, s'attribuer un écolabel maison... « Ce sont des trucs faciles et rapides à gagner (des *quick wins*). Comme il y a peu de risques de pertes potentielles, l'entreprise en profite tant que ça marche au lieu d'avoir une vraie démarche », explique Ganaël Bascoul. Mais cette stratégie marketing en réaction ne peut pas fonctionner sur le long terme. De surcroît, ces pratiques sont déloyales, elles désavantagent clairement ceux qui font de réels efforts.

Finalement, le marketing responsable ne se limite pas à la conception et à la promotion de produits « verts » en réaction aux initiatives des concurrents. C'est un véritable levier d'innovation et de différenciation. De plus, comme l'indique Anne Chanon, « ce n'est pas un positionnement "militant" qui pourrait effrayer les marketeurs : on change de modèle sans forcément afficher des convictions ».

Les entreprises doivent être proactives et soutenir leurs innovations, d'autant plus que ce marketing-là tire la marque vers le haut. Prenons l'exemple de Toyota : le constructeur japonais a utilisé ce modèle comme un *driver* de son image en externe et en interne pour faire monter en gamme verte tous les modèles, y compris les non-hybrides. Le géant de la distribution Walmart applique la même stratégie : depuis quatre ans ils mettent les bouchées

doubles sur l'environnement pour devenir leader sur ces sujets-là. « Du coup, cela redresse leur image et ça va les aider à progresser sur le social (leur point faible). Ce n'est pas une stratégie de diversion. Si vous voulez être excellent, il faut bien commencer quelque part ! La clef réside dans les efforts que vous mettez sur cette stratégie et donc sur le marketing » assure Elisabeth Laville.

« Sur tous les marchés, il y a des problèmes qu'une entreprise, par son activité même peut contribuer à résoudre. Et c'est cette capacité à transformer les externalités en opportunités qui fait du développement durable une source d'innovation et une source d'inspiration pour le marketing. » (Elisabeth Laville)

Les produits responsables sont encore perçus par bon nombre de personnes (consommateurs et marketeurs) comme plus chers (à fabriquer et donc à acheter), moins efficaces et destinés à des écolos-bobos. Le prix des produits labellisés Agriculture biologique, plus élevé, est souvent justifié par les petits volumes de vente, davantage de main d'œuvre humaine, des tâches manuelles, etc. Selon Sauveur Fernandez, une étude récente a même montré que quand vous baissez trop les prix en bio, il y a méfiance de la part des consommateurs !

Toutefois, **ce n'est pas forcément par un premium prix que les entreprises peuvent rembourser leurs innovations**. Ganaël Bascoul explique : « Il y a différents modes de valorisation du DD. Si je touche plus de clients, j'ai plus de revenus et j'y arrive par le volume. Je peux faire financer mon innovation par la revente de mes brevets à des concurrents. Si j'augmente mon capital de marque, c'est à un niveau marketing stratégique et pourtant c'est financier et c'est dans le bilan. En vendant un peu moins de produits mais un peu plus de services sur lesquels j'ai une marge un peu plus élevée, j'y arrive, même si le produit que j'ai vendu me coûte plus cher. »

De plus, « se focaliser uniquement sur une baisse des prix pour démocratiser les produits verts et bio est méconnaître le mécanisme de pénétration économique et culturel d'un produit ou services disrupteurs : regardez le sucre, le chocolat, le poivre, qui ont été longtemps des aliments de riches. La classe pauvre ou moyenne a toujours désiré ce que possédaient les classes privilégiées. Avec le temps, ces produits se sont naturellement démocratisés », précise Sauveur Fernandez.

Aujourd'hui, la sensibilité au développement durable en général et les comportements d'achat responsable en particulier ne concernent pas uniquement les catégories socioprofessionnelles aisées et urbaines. Les études annuelles d'Ethicity « Les Français et la consommation durable » montrent que les consommateurs bougent et que le marché est en progression depuis le lancement de cette étude en 2003. Par ailleurs, la qualité des produits responsables s'est alignée ou dépasse les produits conventionnels. Il est temps que les entreprises changent de regard sur ces points.

Enfin, il faut garder en tête que **le critère développement durable n'est clairement pas le moteur principal du passage à l'acte d'achat pour la majorité des citoyens**. Le consommateur recherche un bénéfice direct, un « plus » relatif à la santé (pour soi ou son entourage), à la qualité du produit ou service, au lien humain, à l'avantage économique... Le marketing responsable doit valoriser ces bénéfices directs, les arguments DD venant en sus.

L'innovation technologique et sociale

Face aux multiples facettes des problématiques RSE, les entreprises avancent pas à pas. Si elles sont véritables, profondes et planifiées dans la durée, toutes ces actions tirent les entreprises vers le haut et les encouragent à s'engager toujours davantage. Toutefois, la logique incrémentale montre vite ses limites. Par exemple, une voiture moderne, même si elle consomme moins et qu'elle est équipée d'un moteur hybride ou électrique ne répond que partiellement aux enjeux de mobilité durable (partage, multimodalité...).

Pour changer de modèle de société, l'innovation est indispensable, sur le plan technologique (nouveaux produits, process, moyens de distributions, matériaux...) mais également sur le plan social (changements de perceptions, d'attitudes et de comportements, évolution des normes sociales...).

En effet, si brillantes soient-elles, les innovations technologiques ne pourront pas résoudre seules les problèmes posés par notre mode de développement actuel. Il est par exemple difficile d'échapper à « l'effet rebond » : nous roulons plus avec l'auto qui consomme moins ; nous exploitons mal le bâtiment BBC dans lequel nous venons de nous installer ; nous débranchons les appareils quand ils ne fonctionnent pas, mais nous les utilisons toujours plus. L'innovation sociale est donc incontournable.

« Il faut faire de l'innovation sociale en plus de l'innovation technologique. L'innovation technologique seule n'est pas suffisante pour résoudre les problèmes posés par le DD. Cela concerne bien le marketing : comment influencer les clients pour qu'ils changent leurs comportements ? » (Élisabeth Laville)

Sur ce terrain, le marketing a un rôle important à jouer. **C'est un outil puissant pour influencer les représentations du public**, pour développer la demande pour une offre plus responsable, pour faire bouger la société. Les professionnels du marketing peuvent investir toutes leurs connaissances et leur créativité dans des idées et des projets plus authentiques et porteurs de sens, capables de donner des perspectives, de changer les normes sociales... « Le rôle du marketing n'est plus de séduire les gens avec de vides promesses, il s'agit maintenant de les engager et de les éduquer », affirme ainsi John Grant dans son Manifeste.

« C'est le rôle du marketing de rendre les produits intéressants, de jouer sur les normes sociales. Avant, il suffisait de dire qu'un produit était vert pour convaincre la cible, composée de militants, de pionniers. Mais aujourd'hui ce n'est plus le cas. Il faut avoir de vrais points de différenciation en termes de praticité ou de plaisir. Le marketing peut aider à changer des attitudes et à améliorer l'adéquation entre la demande et l'offre. Mais il y a des limites : on peut influencer mais on ne peut pas imposer des produits ou services. Le marketing est essentiel mais pas suffisant pour "changer le monde". Heureusement d'ailleurs. » (Leslie Pascaud)

L'une des pistes d'innovation régulièrement citée par les experts est celle de **l'économie de fonctionnalité**, c'est-à-dire le passage de la vente de produits à celle d'un service remplissant les mêmes fonctions tout en étant moins gourmand en ressources et moins impactant. En effet, comme l'entreprise sait que vous n'achetez plus le produit mais le service, elle travaillera sur la durée, sur la réparation et l'interchangeabilité des pièces... « On voit clairement que l'avenir du produit, c'est le service, l'achat de son usage et non sa propriété » indique Sauveur Fernandez.

Toutefois, les principales réalisations concrètes interviennent dans les services aux entreprises (B-to-B) comme la location des photocopieurs Xérox ou celle des kilomètres parcourus avec les pneumatiques Michelin (deux exemples largement repris dans les ouvrages spécialisés). Le cycle d'achat étant plus long en B-to-B qu'en B-to-C, le temps de réflexion et d'échange est plus grand, les acteurs sont moins dans l'achat l'impulsif et les innovations peuvent pénétrer le marché.

Les cas concrets à destination des particuliers (B-to-C) sont rares. Le succès du Vélib à Paris est souvent mis en avant mais, comme l'explique Élisabeth Pastore-Reiss, il faut garder à l'esprit que ce dispositif « permet surtout de vendre des espaces publicitaires dans les villes : ce n'est pas un modèle rentable, on est en économie de transition là-dessus, c'est à dire que l'on n'a pas encore trouvé de business modèle pour les services. »

La révolution des services va donc prendre un peu de temps, d'autant que plus certains outils manquent, comme l'analyse du cycle de vie d'un service... En parallèle, le consommateur doit changer de paradigme et accepter de ne plus être propriétaire d'un objet mais de louer son usage. La révolution des services se fera avec des changements profonds au niveau des habitudes de consommation : encore une fois, l'innovation devra être sociale en plus d'être technologique.

La création de valeur reste la clef de voûte

Nous l'avons dit plus haut, la fonction première du marketing est de créer de la valeur : nous ne sommes pas dans le « non-profit ». Les entreprises doivent faire « du business » pour pérenniser les services directs et indirects rendus à la collectivité sous la forme d'emplois, de salaires, de formations, d'acquisition de biens et de services, de taxes, de vie sociale... Par ailleurs, les enjeux du développement durable sont de concilier l'activité économique avec le respect des ressources naturelles (pilier environnemental) et des générations actuelles et futures (pilier social et sociétal).

Comme deux grandes plaques tectoniques⁴, les mondes du marketing et du développement durable sont aujourd'hui entrés en collision. La résultante pourrait être la formation d'une montagne où les deux thématiques se poussent mutuellement vers le haut. Pour cela, **le marketing responsable doit prendre en compte et intégrer la logique économique et en particulier l'exigence de retour sur investissement à court terme.**

Une démarche de marketing responsable représente toujours une certaine prise de risque pour l'entreprise, tout simplement parce que dès que l'on va toucher à l'offre, cela va se répercuter directement sur le chiffre d'affaires. Si les pertes concernant la direction du développement durable sont connues et circonscrites (« Le coût de fonctionnement de la direction DD est limité à son budget » rappelle justement Ganaël Bascoul), ce n'est pas le

⁴ Si l'on reprend la métaphore proposée par John Grant dans son *Green Marketing Manifesto* (p.4).

cas avec le marketing : les limites de pertes en termes de chiffre d'affaires ou de parts de marché ont potentiellement beaucoup plus d'amplitude, autant à la hausse qu'à la baisse.

Et les conséquences économiques et sociales peuvent être dramatiques. Si vous diminuez les ventes d'un produit, par exemple parce que vous décidez de réduire la publicité ou parce qu'une innovation sur le packaging notamment ne sera pas acceptée par les clients, l'entreprise sera contrainte de réduire ses dépenses via du chômage partiel ou des licenciements...

Sur le cas particulier de la publicité, Catherine Puiseux témoigne : « La publicité est la partie émergée du système actuel de redistribution de la valeur, qui repose sur l'offre et la demande de biens et de services. Elle est partie intégrante de notre modèle économique. Moins de publicité, c'est moins de produits vendus et moins d'emplois aussi. Le changement nécessite l'intégration progressive des enjeux dans toute la chaîne de valeur du système, du produit au message et à la formation du consommateur. »

Par conséquent, l'enjeu pour les équipes marketing et leurs agences conseils est de **mettre en évidence le « retour sur investissement » de l'innovation responsable** pour rassurer les dirigeants et les investisseurs sur la capacité de l'entreprise à mener le renouvellement de son *business model*. Pour cela, il convient notamment de prendre en compte l'impact de cette innovation sur la valeur immatérielle de l'entreprise (capital humain, clients, produits, organisation...) et pas seulement sur sa valeur comptable.

De nombreuses entreprises lancent d'ailleurs des expérimentations à une échelle locale afin de tester différentes innovations, de les sélectionner et d'en démontrer l'efficacité en termes de fidélisation des clients, d'augmentation des ventes, de création de valeur pour l'entreprise... Elles peuvent ainsi plus facilement convaincre les dirigeants de les reproduire et les généraliser à une échelle plus large.

« L'intégration des enjeux du développement durable à la stratégie globale de l'entreprise ne peut fonctionner que si elle apporte trois choses : l'enrichissement de la plateforme de marque, un effet majeur sur les enjeux de l'entreprise (sinon ça s'appelle du greenwashing ou du socialwashing) et une augmentation des ventes. » (Élizabeth Pastore-Reiss)

Parfois, la réglementation (comme le règlement REACH entré en vigueur en 2007) peut permettre de réduire certains risques parce qu'elle contraint tous les acteurs d'un même secteur à faire des efforts et lisse ainsi les inégalités provoquées par le greenwashing. « À un moment donné, la réglementation met tout le monde au même niveau » explique le directeur général d'une agence de design.

Les entreprises sont donc très attentives aux évolutions potentielles ou réelles de la réglementation comme l'illustre l'expérience de l'affichage environnemental en France. Participer activement à cette expérimentation a permis à un certain nombre d'entre elles d'anticiper les règles qui seront déployées à l'échelle européenne dans quelques années et de prendre de l'avance sur leurs concurrents (en termes de process, de mobilisation de leurs salariés et fournisseurs, de sensibilisation des clients...).

L'enjeu pour les années qui viennent est de transformer le modèle économique des entreprises, de modifier le cœur de l'offre et de mettre le marketing à contribution pour transformer le marché. Pour cela, il s'agit d'emmener tout le monde, de **forcer l'alignement et la collaboration entre tous les métiers**.

Par exemple, les forces de vente (qui dépendent des directions marketing) ont un rôle important à jouer parce qu'elles assurent l'interface entre le client final et le produit/service. « Combien de fois de belles offres éco-conçues se retrouvent-elles dévalorisées une fois dans les mains du vendeur ? Certaines entreprises peuvent déployer de formidables efforts pour éco-concevoir leur produit mais oublient d'impliquer les forces de vente. C'est très dommage, c'est le dernier maillon en direction du consommateur », déplore Anne Chanon.

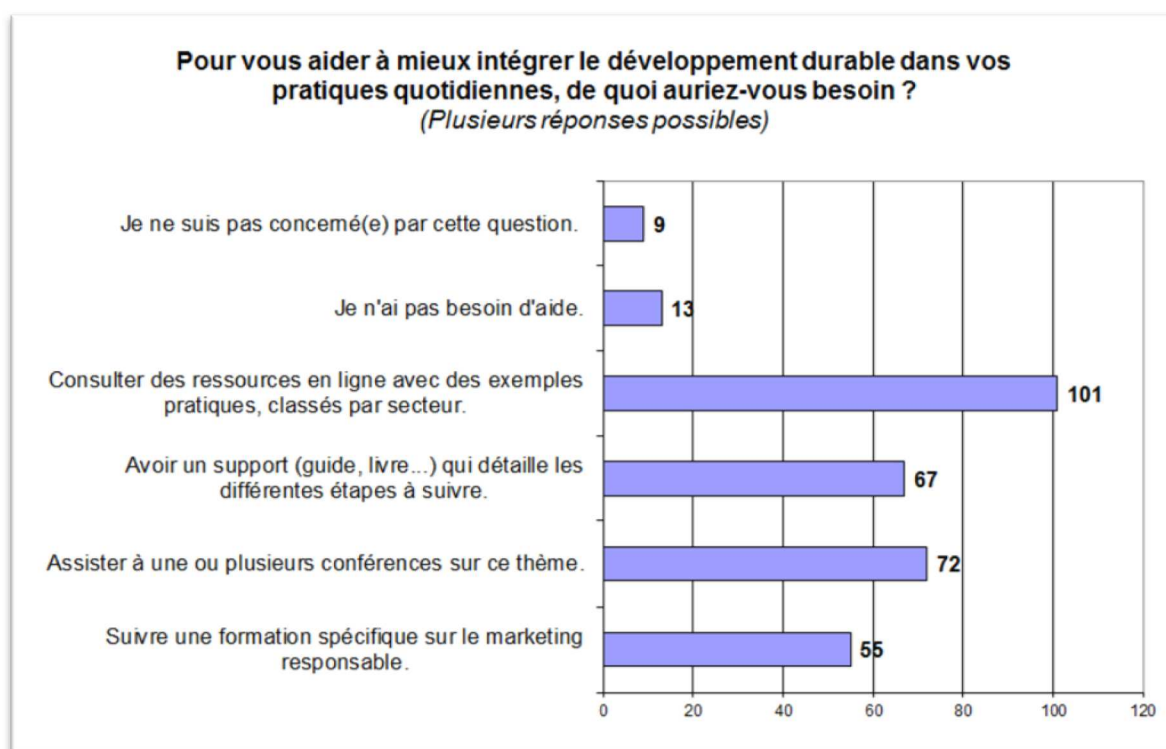
De la même manière, le directeur financier est de plus en plus intégré à ces projets innovants. En effet, « pour que les projets d'innovation soient mis en œuvre, il faut toujours construire un argumentaire, identifier et quantifier les bénéfices directs ou indirects pour l'entreprise : réduire les risques, améliorer les résultats... », argumente Leslie Pascaud.

Finalement, pour réussir l'intégration du DD au cœur de l'entreprise, il convient de **travailler l'articulation entre tous les métiers du marketing** (chefs de produits, chargés d'études, forces de vente...) **et avec ceux qui gravitent autour du marketing** (achats, finance, R&D, logistique...) afin de réorienter l'ensemble du système.

PISTES D'ACTION

Plusieurs actions permettant d'accélérer l'intégration du développement durable aux pratiques marketing découlent des analyses précédentes : la diffusion et la valorisation des bonnes pratiques de marketing responsable, le développement de l'offre de formation initiale et continue ainsi que la poursuite de la sensibilisation du grand public.

La dernière question du sondage donnait la possibilité aux professionnels d'indiquer leurs besoins éventuels pour les aider à intégrer le développement durable dans leurs pratiques. 9 ont répondu qu'ils n'étaient « pas concernés par cette question » (profils variés) et 13 autres qu'ils n'avaient « pas besoin d'aide » (majoritairement des personnes très familières du DD dont leur entreprise est très engagée – notation 4 ou 5). Les autres professionnels ont en moyenne choisi deux dispositifs d'accompagnement. La possibilité de « consulter des ressources en ligne avec des exemples pratiques classés par secteur » semble très séduisante (101 votes). Suivent ensuite les « conférences » (72 votes) et le « support (guide, livre...) qui détaille les différentes étapes à suivre » (67 votes). Enfin, la mise à disposition d'une « formation spécifique » a séduit 55 professionnels.



Encourager les bonnes pratiques professionnelles

Le développement du marketing responsable ne pourra pas se faire sans les hommes et les femmes du marketing, sans les experts et les agences qui les conseillent. Par conséquent, il convient d'accentuer la mise en réseau des acteurs et de mettre à leur disposition des outils accessibles à distance (wikipédia du marketing responsable, guides synthétiques, ouvrage...). Avec un enjeu de taille, rappelé par Karine Viel : « comment toucher ceux qui ne sont pas forcément demandeurs d'information, qui ne sortent pas de leur bureau... ? ».

1- Mettre en réseau les acteurs

Dans les situations de changement, l'aspect communautaire est important. Même si les responsables marketing sont en compétition, ils sont à la recherche de lieux où ils peuvent échanger avec leurs pairs sur leurs retours d'expériences et parler assez librement sans risque que ce soit transformé en communiqué de presse ou mis en doute par les parties prenantes... Nous avons identifié plusieurs de ces « cercles professionnels ». Ils viennent s'ajouter aux clubs des anciens élèves de grandes écoles (comme HEC) qui sont, paraît-il, très actifs mais moins accessibles.

Les rendez-vous du marketing durable du Comité 21 ont été mis en place fin 2008 en partenariat avec l'ESCP selon une approche par sous-thématiques du métier du marketeur : la compréhension des attentes des consommateurs, le développement de nouvelles offres, l'affichage environnemental, la stratégie publicitaire, etc. Ces rencontres gratuites ont rassemblé en moyenne une centaine de personnes : responsables DD, anciens élèves de l'ESCP, consultants, experts et quelques responsables marketing. Cette série de huit rencontres (la dernière a été organisée en janvier 2010) a donné naissance au *Guide pratique du marketing durable*, publié en avril 2011.

« Les participants étaient satisfaits de voir que l'on parlait vraiment de marketing. Dans d'autres rencontres qui s'affichent marketing, on y parle plutôt de communication. Je pense qu'ils ont apprécié le fait que les interventions étaient très concrètes, pratiques, factuelles et sortaient du registre de l'incantatoire. Ils ont également apprécié le fait que nous n'étions pas dans une démarche commerciale : on était là pour échanger, en essayant de rassembler des parties prenantes, des entreprises bien sûr mais aussi quelques ONG comme WWF. On était dans cette logique d'échange entre pairs où l'on peut aborder la complexité du sujet, les freins et difficultés rencontrées, etc. » (Karine Viel)

Le club marketing et développement durable de l'Adetem a démarré en 2010 à l'initiative de Stéphane Grandcamp et Katia Prassoloff. Chaque conférence trimestrielle⁵ est structurée en trois temps : « l'intervention d'un sociologue, d'un psychologue, d'un auteur... (pour prendre du recul et montrer que le DD est une façon alternative de penser les choses), des témoignages avec une ambition d'être transparent et un temps d'échange libre », précise Stéphane Grandcamp qui anime seule ce club désormais.

⁵ Le programme des conférences est accessible en ligne à l'adresse : <http://www.adetem.org/index.php?th=90>.

« Il y a de plus en plus de publics de très bon niveau. Au début, j'avais plutôt les stagiaires ou l'assistante qui venaient de la part du directeur. Aujourd'hui, j'ai des directeurs stratégiques en marketing. C'est bon signe. Cela signifie que le marketing responsable devient un élément stratégique dans l'entreprise. Ils veulent être au courant, avoir les choses en main. » (Stéfane Grandcamp)

La communauté marketing et communication responsables d'Agrion est un groupe d'échanges réservé aux entreprises et autres parties prenantes impliquées dans cette thématique et membres de ce réseau des professionnels du DD. Elle a vu le jour en novembre 2011⁶. Généralement traités sous forme de réunions en ligne de deux heures maximum, les débats se construisent autour de plusieurs retours d'expériences concrets. Les sujets qui fédèrent plusieurs communautés ou qui méritent une rencontre physique font l'objet d'une demi-journée de conférence.

« Malgré la structure souple de la communauté, les professionnels qui participent une première fois reviennent à la rencontre suivante et proposent à leur tour de partager leur propre expérience... Preuve que le sujet est pour eux une problématique de long terme qui nécessite un réel investissement. Notre objectif est de faire émerger des problématiques, de réfléchir sur les concepts tout en restant très concret, en analysant la manière d'appliquer ces concepts. » (Pauline Bian-Gazeau)

Les rencontres Green Ocean d'Ernst & Young, organisées en partenariat avec l'ESCP, le Comité 21 et *Stratégies*, sont des conférences semestrielles sur l'innovation et le développement durable⁷. « Valoriser les produits verts, donner de l'information... on peut toujours aller plus loin mais on se rend compte que les consommateurs ne réagissent pas toujours, que ça prendra du temps. Par contre, en innovation, on peut réduire directement les impacts et le marketing a une contribution forte à apporter », explique Ganaël Bascoul, à l'initiative de ces rencontres. Chaque édition rassemble des directions marketing (un tiers) et développement durable (un tiers) de grands groupes et de PME et un mix d'étudiants, de consultants, de designers... (un tiers).

« À chaque conférence, ce sont trois témoignages qui sont présentés : un B-to-B, un B-to-C et une PME innovante. Et cela dure toute la matinée, avec une pause avant, au milieu et après : cela permet aux participants de "reseauter", de discuter de projets concrets, de leurs préoccupations. » (Ganaël Bascoul)

Finalement, la valorisation de toutes ces conférences apparaît comme une piste intéressante pour sensibiliser les professionnels au marketing responsable.

⁶ La liste des membres et les dates d'événements sont disponibles à l'adresse :

http://www.agrion.org/boards/members-Marketing_Communication_responsables_-fr.htm

⁷ Les informations sur ces rencontres sont accessibles ici : <http://www.ey.com/FR/fr/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Environnement-et-developpement-durable---CCaSS>

2- Concevoir et diffuser des guides pratiques pour débutants

En parallèle à cette mise en réseau, plusieurs experts ont souligné l'intérêt de concevoir et diffuser largement de petits guides pratiques, sur des domaines marketing très précis, pour les « débutants ». Voici quelques pistes :

- comment créer une marque propre verte ? mettre à disposition des consommateurs les critères qui permettent d'affirmer que ce produit est vert, aller au-delà des contraintes légales, ne pas dissimuler des choses pénalisantes... ;
- les bonnes pratiques concernant l'affichage : ne pas afficher de label auto-décerné, afficher des allégations vraies, proportionnelles, vérifiables... ;
- les cinq règles pour un emballage : limiter le suremballage, éviter de mélanger les matériaux pour que le tri soit facilité, éviter d'utiliser telle encre... ;
- les règles à suivre au sujet des allégations environnementales et sociales ;
- etc.

Ces règles de « bon sens » peuvent paraître évidentes pour les personnes familières avec le développement durable en général ou les méthodes d'analyse du cycle de vie ou d'éco-conception. Mais il faut garder à l'esprit que la grande majorité des marketeurs connaît aussi bien le développement durable que le grand public ! Par ailleurs, des ouvrages existent mais en acheter un demande déjà une certaine motivation et du temps libre. Ces guides pourraient donc répondre à un réel besoin. Les guides publiés par CSR Europe (*Sustainable Marketing Guide*) et Ogilvy Earth (*From Greenwash to Great*) sont de bonnes bases de départ pour quelques thèmes⁸. En convergence avec les nouvelles pratiques du web, des vidéos de courte durée pourraient être réalisées en complément des guides au format papier ou PDF.

« Les experts du développement durable vont dire : "c'est évident, vous parlez des balbutiements de l'éco-conception". Sauf que la plupart des professionnels du marketing n'ont pas ces connaissances DD. Une personne dans une PME peut décider ça du jour au lendemain et agir très vite. Mais elle n'aura pas de responsable DD pour le conseiller, elle sera toute seule. » (Ganaël Bascoul)

Les ouvrages publiés récemment en France sur le marketing responsable (cf. la bibliographie commentée en page 47) sont souvent très théoriques : ils décrivent très bien les enjeux, donnent envie de se lancer, mais les exemples proposés sont en général un peu trop synthétiques et difficiles à retranscrire. D'autres sont plus pratiques et s'apparentent à des « guides » mais ils sont volumineux et demandent une motivation certaine et des pré-requis pour y « rentrer ».

En parallèle, si l'on regarde les meilleures ventes d'ouvrages dans le domaine du marketing conventionnel, et que l'on retire les livres sectoriels, voici ce que l'on obtient :

- *Le tour du marketing en 12 étapes*. Ouvrage pratique qui privilégie une approche opérationnelle du sujet, qui va à l'essentiel.
- *Le marketing pour les Nuls*. S'adresse à ceux qui ont besoin de maîtriser rapidement toutes les notions essentielles du marketing.
- *Comment devenir un as du marketing : 46 règles gagnantes*. Dans son style concis, ludique et percutant, l'auteur a rassemblé 46 lois du marketing.

⁸ Cf. descriptif dans la bibliographie en page 4946.

- *L'essentiel du marketing.* L'ouvrage, accessible et pédagogique, offre une solide initiation à un marketing rigoureux. Deux objectifs ont été privilégiés : aller à l'essentiel et faciliter l'assimilation des techniques de base.
- *Les outils du marketing stratégique et opérationnel.* L'originalité de ce livre réside dans la formulation de 12 questions essentielles que devrait se poser tout responsable marketing en entreprise.
- *La boîte à outils du responsable marketing.* Découvrez 62 outils et méthodes indispensables à la pratique du marketing au quotidien. Chaque outil, immédiatement utilisable à chacune des étapes de la démarche marketing, est traité de façon visuelle avec des conseils méthodologiques, ses avantages et ses limites...

Nous constatons que les livres qui se vendent bien sont très pratiques, ils prennent le lecteur par la main pour, en quelques étapes, faire de lui un professionnel plus averti. Il pourrait donc y avoir de la place pour un ouvrage du type : *Passer au marketing responsable en 10 étapes* ou *Le marketing responsable pour les nuls* dans lequel les enjeux seraient rapidement traités pour laisser place aux principales marches à franchir pour se lancer dans le marketing responsable, avec des liens vers les ouvrages plus complets ou des outils complémentaires comme les guides synthétiques cités plus haut ou le wikipédia du marketing responsable présenté ci-dessous.

3- Un Wikipédia du marketing responsable

Plusieurs experts interviewés ont réagi positivement à l'idée d'une plateforme d'échange de bonnes pratiques sur le marketing responsable, comme cela se fait pour la communication par exemple. Ce besoin a été confirmé par notre sondage en ligne où plus des deux-tiers des professionnels se sont déclarés intéressés par une telle initiative.

Un autre signe de ce besoin est le vif succès rencontré par le premier cahier de tendances *Ifop Trends sur le développement durable*, de la part d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs, malgré son coût non négligeable (7 200 € la matinée d'insertion et de restitution). « Le principe est de traquer les initiatives innovantes dans le monde entier (grâce à notre réseau de chasseurs de tendance), d'en sélectionner 300 (les plus originales, qui font sens mais qui restent crédibles) et de les analyser pour en dégager les stratégies gagnantes » explique Martine Ghnassia.

L'idée serait donc de concevoir un outil de type « wikipédia » valorisant des bonnes pratiques de marketing responsable et proposant différentes entrées : par secteurs, par grands types d'action marketing, par grandes catégories de produits ou services, par niveaux d'engagement... Très simple d'utilisation, il permettrait d'accéder librement à des fiches synthétiques et très concrètes.

Si l'idée est séduisante, la réalisation d'un tel projet se heurtera à deux difficultés majeures :

- Sur le fond, les innovations sont au cœur des stratégies des entreprises, le marketing responsable est un sujet fortement concurrentiel : les entreprises vont-elles accepter de montrer au grand jour leurs bonnes pratiques ? faudra-t-il attendre plusieurs années que la phase concurrentielle soit terminée avant de connaître le détail des actions ?
- Sur la forme, l'expérience de la plateforme des bonnes pratiques de communication responsable de l'UDA montre que le recueil des données peut se révéler laborieux : identifier les initiatives originales, trouver le bon interlocuteur, faire une interview, obtenir la validation de la retranscription... Tout cela demande beaucoup d'énergie et de moyens.

La réussite d'un tel projet repose donc sur la mobilisation d'un nombre élevé d'acteurs (fédérations professionnelles, acteurs institutionnels, opérateurs de conseil...) pour relayer

l'outil sur le terrain, impulser une dynamique et faire connaître l'outil. Un système de formulaire de saisie automatique pourrait être mis en place pour permettre aux professionnels de saisir directement leurs bonnes pratiques, comme cela a été fait pour les Green Business Awards, avec une *hotline* pour répondre aux éventuelles questions. Les dossiers soumis seraient alors revus et validés par un comité de lecture puis publiés en ligne.

« C'est vrai que les suédois, les américains... sont forts, mais ils relaient leurs bonnes pratiques deux fois plus que nous grâce à des plateformes comme Grist ou Environmental leader qui arrosent largement nos blogs français. Cela crée un biais de perception : les français ont l'impression que les innovations viennent toujours d'ailleurs. Ce n'est pas juste. Il y a des dizaines de bonnes fiches, épatantes à diffuser et qui valoriseraient un peu le génie français, la créativité française. » (Ganaël Bascoul)

4- Vers une charte du marketing responsable ?

Beaucoup de travail a été fait sur la communication depuis plusieurs années avec l'ADEME, l'ARPP, l'UDA, les initiatives venant des agences... Par exemple, la « Charte communication responsable » de l'UDA, créée en 2007, compte à ce jour 42 signataires « qui s'engagent à respecter un certain nombre de principes. Pour les y aider, l'UDA met à leur disposition des ateliers de formation, des documents, des outils... », indique Dominique Candellier.

Aujourd'hui, il devient indispensable de se pencher sur les produits et les services et de responsabiliser le marketing... Un premier travail serait de recenser les initiatives existantes : certaines entreprises, comme Coca-Cola, les groupes La Poste ou Caisse d'épargne, auraient déjà mis en place des chartes internes. Cette démarche devra être fédératrice et associer le plus d'acteurs possibles pour qu'elle ait le plus d'impact auprès de la profession. Une action par filière (agroalimentaire, lessive...) pourrait être une bonne porte d'entrée.

« Il y a un véritable besoin de se tourner vers l'amont et de responsabiliser le marketing et il serait intéressant de lancer une réflexion sur l'opportunité d'une charte marketing responsable. Comme l'UDA l'a fait avant de lancer sa charte, il pourrait être pertinent de commencer par une étude des initiatives déjà existantes. Cette démarche doit être fédératrice et associer le plus d'acteurs possibles : Ademe, Adetem, UDA... » (Dominique Candellier)

Cette réflexion sur une charte de marketing responsable pourrait s'appuyer sur le projet de « charte de déontologie pour les prestataires marketing pour les PME » piloté par l'Adetem. Un groupe de travail a été mis en place pour rédiger cette charte basée sur les bonnes pratiques, la déontologie, la transparence (prix, délais...), le respect du client, etc.

En signant cette charte (« cet acte a une valeur juridique », précise Catherine Bougeois), les prestataires s'engagent à apporter aux PME professionnalisme et compétence, dans une démarche de transparence et de qualité. Si leur dossier de candidature est validé, ils rejoindront la marque collective et apparaîtront dans l'annuaire de prestataires « Profession-

marketing PME » publié en 2012. Les responsables de PME pourront signaler sur le site Internet dédié un manquement à un ou plusieurs articles de la charte. Des sanctions pourront alors être prises par l'Adetem (allant jusqu'au retrait de l'annuaire).

Les professionnels en contact avec l'association semblent très intéressés par cette démarche. Le point fort de l'annuaire est qu'il est réalisé par l'Adetem (la référence des professionnels du marketing en matière de méthodes et d'éthique) et soutenu par la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. C'est très rassurant.

Tout l'enjeu sera ensuite de rendre visible cet annuaire. L'Adetem s'appuiera notamment sur le site internet www.marketingpourpme.org, accompagné d'un blog, dont l'objectif est de promouvoir le marketing pour les PME. Il propose des fiches pratiques (contenant des démarches, des check-lists...) permettant de répondre à des questions précises et opérationnelles et structurées selon la réflexion marketing classique (stratégie, mise en œuvre, outils) À la fin de chaque fiche pratique, un lien permettra de diriger les lecteurs sur l'annuaire.

François Laurent estime qu'il « serait légitime et pertinent que l'ADEME s'associe à ce projet pour, éventuellement, ajouter un volet "développement durable" à cette charte ». Les finalités et les modalités pratiques seraient bien sûr à discuter avec l'Adetem et le Ministère de l'économie (qui est d'ailleurs l'une des tutelles de l'ADEME).

5- Vers un observatoire indépendant du marketing ?

En écho avec l'un des enseignements de l'étude 2011 « Publicité et environnement » ARPP-ADEME, le directeur d'une agence de design que nous avons rencontré indique qu'il est « possible de créer un logo tout vert, avec des petites fleurs, en disant "Agréé par tel organisme..." alors que c'est vous qui l'avez créé avec trois autres concurrents. C'est juridiquement inattaquable. » D'où cette impression d'évoluer dans un « Far West du marketing DD », selon l'expression de Ganaël Bascoul, où tous les coups sont permis et où ceux qui adoptent une démarche d'amélioration sont défavorisés.

Plusieurs experts rencontrés ont indiqué que les campagnes de dénonciation comme celle de Greenpeace ou les actions de l'Observatoire indépendant de la publicité étaient de réels moyens de pression : « avec les réseaux sociaux, les "faussaires" sont dénoncés » (Céline Puff-Ardichvili), « l'OIP a un poids certain, les gens ont peur. Ce n'est même pas en termes de réputation, c'est un peu perçu comme une faute » (Ganaël Bascoul).

Ainsi, un moyen de faire comprendre aux fabricants qu'ils ne peuvent pas raconter n'importe quoi sur l'emballage de leurs produits, et plus largement dans leurs actions marketing (sur les lieux de vente, dans la publicité...), serait de distribuer publiquement des bons et des mauvais points, à travers **la mise en place d'un observatoire indépendant du marketing**.

« Pour mes clients [cet observatoire indépendant du marketing] pourrait être une vraie contrainte, mais si je regarde l'intérêt général et en quoi ça peut orienter la discipline, quand il y a certains abus, ça pourrait être pas mal. » (Ganaël Bascoul)

Alors il est vrai que la mobilisation du public autour de l'OIP est toute relative : les commentaires sont peu nombreux et postés par un petit groupe de fidèles (souvent eux-mêmes d'ailleurs des « policiers » du greenwashing). Mais la publicité, c'est tout petit comparé au marketing : les gens sont beaucoup plus exposés aux produits qu'aux spots publicitaires. Et ils entretiennent une relation particulière avec les produits et les marques. Certains passent beaucoup de temps à éplucher les catalogues des géants de la distribution, à commenter les produits qu'ils viennent d'acheter sur des sites comme Ciao ou Amazon... Certains produits recueillent plusieurs centaines de commentaires et d'avis sur ces commentaires.

La réussite d'un projet d'observatoire indépendant du marketing reposera sur la crédibilité des partenaires engagés (gage de sérieux concernant la notation qui serait faite sur tel ou tel produit) et sur la visibilité qui lui sera donnée, pour que l'effet de pression soit maximal.

6- Développer les outils de *marketing research*

La connaissance du marché et des attentes des consommateurs est le levier principal de motivation du directeur marketing. Aujourd'hui, les outils d'analyse du comportement des consommateurs en matière de développement durable ne sont pas très développés. Force est de constater qu'ils sont bien moins sophistiqués que ceux dont on dispose dans une étude marketing traditionnelle.

Côté marketing traditionnel, on peut aller loin sur la qualité des données (impact de la promotion de 13 à la douzaine, dans une région, une semaine après en termes de marge, etc.) et sur la profondeur des données (ordre implicite des critères de choix pour un produit, arbitrages entre produits, perception du coût, celle du prix...). Aujourd'hui, en marketing responsable, on va seulement demander aux gens si le développement durable c'est important pour eux, si ça a un effet si chacun fait un petit geste, tout ça de manière très globale... Ce ne sont pas des outils d'aide à la décision.

« Par exemple, on est incapable de savoir aujourd'hui quel est le taux de succès d'une innovation DD par rapport au taux de succès d'une innovation traditionnelle dans un lancement de produit. On est incapable de connaître le taux de marge moyen, les différentes étapes types... », déplore Ganaël Bascoul.

Ainsi, cet expert regrette **l'absence d'outils sophistiqués pour le marketing responsable**. L'un d'entre eux, qui commence à être de plus en plus utilisé, s'appelle l'analyse de la perception du cycle de vie (APCV). « Au lieu de parler aux gens du produit, on travaille sur le cycle et on voit où sont leurs attentes. Dans la seconde version en cours d'élaboration, on propose des innovations et les gens réorganisent le cycle de vie existant. On anticipe ainsi comment ils perçoivent une innovation pour savoir comment communiquer sur le produit innovant ».

Malheureusement, cette étude exploratoire ne nous a pas permis d'identifier d'écosystème académique sur le marketing responsable avec un réseau de laboratoires, des chercheurs bien identifiés, une revue, une « école »... Il existe bien une Association française de marketing (le pendant académique de l'Adetem) mais il n'y a pas de groupe de travail en son sein sur le développement durable.

« Il y a ce côté accélérateur que pourrait apporter la recherche opérationnelle et qui manque en France. Il serait utile de rassembler les entreprises qui sont intéressées par ça. Les américains font beaucoup de recherche syndiquée à travers des instituts. Les entreprises se

concertent, fixent des priorités et financent des projets de recherche », explique encore l'ancien chercheur.

En réponse à ce vide apparent, l'organisation d'un séminaire de recherche sur le thème « Marketing responsable : où en est la recherche française ? » serait une première étape pour que les acteurs français de la recherche se rencontrent, se découvrent, coordonnent leurs travaux et les rendent plus visibles.

Développer l'offre de formation

La généralisation des bonnes pratiques de marketing passe également par la mise en place et le développement de formations continues et initiales. Mettre à disposition des enseignants et formateurs des ressources actualisées sur le marketing responsable paraît également une piste pertinente.

1- Des formations continues sur le marketing responsable

D'après Sauveur Fernandez, le marketeur traditionnel a une connaissance assez superficielle de son produit : son prix, à qui il s'adresse, les avantages à mettre en avant. « Ce qui l'intéresse avant tout, c'est de challenge de le vendre ». En revanche, le marketeur responsable doit avoir une compréhension globale de son produit avec par exemple son ACV et appréhender les notions de circuit-court, de consommation responsable, locale, collaborative... Un tel niveau ne s'improvise pas et de nombreux experts ont souligné la **nécessité de développer les formations continues**, en particulier inter-entreprises, pour favoriser les échanges d'expériences.

Monter une formation sur le marketing responsable nécessite une connaissance transversale d'entreprises de divers secteurs et d'être pédagogue. Il convient également de comprendre ce que l'intégration d'une démarche de développement durable implique dans les entreprises représentées, de faire ressortir ce que les participants vont en retirer dans leur métier. L'objectif est de leur donner envie et les moyens de s'engager. La difficulté est de s'adresser aux professionnels en professionnels, en leur parlant le même langage (innovation, profils de consommateurs, opinions, actions, success stories, ROI...).

« Il faut connaître les boutons sur lesquels appuyer pour que ça fasse tilt. Un binôme DD-conduite du changement et marketing pourrait être efficace » (Katia Prassoloff)

« Il faut s'adresser aux professionnels du marketing en professionnels, en leur parlant innovation, profils de consommation, modes de vie, opinions, actions, montrer des exemples marquants... » (Alice Audouin)

Par exemple, pour Éco Emballage, le cabinet Des enjeux et des hommes assure des modules de formation « marketing et communication responsables » inter-entreprises de secteurs et produits différents, pour des populations centrées sur le design packaging, sur le développement produit... Fanny Picard précise que la journée de formation est découpée en trois temps :

- « Une remise à niveau sur le développement durable et le marketing responsable, avec un benchmark de pratiques innovantes, des retours d'expérience...
- La présentation d'initiatives du secteur en matière de marketing responsable (belles réussites, flops), en particulier en matière d'emballage.
- Et des exemples pratiques de communication responsable ou non (avec les rappels des normes et recommandations relatives au « message responsable ») et une étude de cas finale pour réfléchir à des messages, allégations... »

Il paraît difficile de toucher les multinationales sans proposer de formations de haut niveau en anglais, à l'échelle européenne. Une passerelle avec l'actualisation du CD-Rom du PNUE pourrait être envisagée (cf. point 3 ci-après).

Par ailleurs, François Laurent nous a signalé que l'Adetem ne proposait pas encore de formations, mais qu'un chantier de réflexion était ouvert sur ce sujet. Pourquoi ne pas utiliser cette opportunité pour introduire les enjeux du DD dans tout ou partie de ces formations ? Pourquoi ne pas co-construire une formation dédiée au marketing responsable ?

Une fois les partenaires identifiés et les contenus de la formation établis, un effort particulier devra être réalisé sur le marketing de cette offre. En effet, l'enjeu est bien de toucher des professionnels qui ne sont pas déjà sensibilisés au développement durable. Pour cela, « il convient d'avoir une perspective marketing sur le développement durable, mais pas l'inverse ! » prévient Ganaël Bascoul.

Les organisateurs de rencontres sur le marketing responsable ont ainsi constaté qu'ils attireraient davantage de professionnels quand le vocabulaire DD était retiré du titre même des conférences... Ces événements ponctuels apparaissent d'ailleurs bien adaptés à certaines catégories de personnes comme les directeurs marketing, les planneurs stratégiques dans les agences...

2- L'intégration systématique du DD aux formations initiales

De jeunes professionnels ou enseignants rencontrés témoignent de la « **faiblesse** » des **enseignements sur le développement durable** dans les écoles de commerce :

- « J'ai suivi en 2009-2010 une formation classique en école de commerce (Master 2 en Marketing opérationnel à l'INSEEC Bordeaux) avec des modules en commerce, marketing, vente, finance, management... Nous avons eu une courte intervention sur le thème du développement durable, forcément théorique. Il est difficile d'imaginer un module sur le DD d'égale importance que les autres » (Amaury Beautru).
- « J'ai fait une école de commerce où les enseignements sont centrés sur la stratégie d'entreprise, la finance, les relations internationales, le fonctionnement d'une entreprise... Nous avons eu un module « éthique des entreprises », dispensé par un professeur de Sciences-Po, c'était très théorique, philosophique même. » (Céline Réveillac).
- « À chaque fois que j'interviens à HEC, je demande aux étudiants s'ils ont déjà eu des cours sur le DD ou la RSE. Cette année, aucun n'a levé le doigt (ils sont en 2e année). Et en 3e année l'année dernière, ils allaient sortir de l'école, seulement la moitié de la promo a levé le doigt. Donc on peut encore passer à travers les mailles du filet si on ne choisit pas le bon électif, si on ne fait pas le master DD » (Karine Viel).

D'autres étudiants d'HEC rencontrés par Elizabeth Pastore-Reiss lui expliquaient qu'aucun enseignement n'était fait sur le marketing responsable. Dans ces conditions il apparaît difficile de mobiliser les meilleurs étudiants en marketing sur la thématique du DD pour réinventer les pratiques et apporter de la créativité et du dynamisme.

Certaines écoles considèrent que le développement durable est une spécialité et prennent la décision de monter des formations spécialisées. En voici quelques-unes :

- HEC, majeure de 3^e année qui s'appelle « Management alternatif » avec un master spécialisé « Management et développement durable » ;
- Institut Léonard de Vinci, MBA spécialisé « Marketing et développement durable » ;
- IAE Savoie Mont-Blanc, Master spécialisé « Marketing et développement durable » en apprentissage ;
- ISEAM, master « Marketing durable, éco-communication, achats responsables » ;
- Skema Business School, mastère spécialisé « Management stratégique du développement durable ».

Ces formations s'adressent à des étudiants déjà convaincus par les enjeux du DD qui pourront ensuite travailler dans des « niches » : en agence de notation extra-financière, dans les directions DD, dans des agences conseil en communication ou marketing très spécialisées. Dans de telles formations, certains des experts interviewés interviennent régulièrement. L'un des enjeux, c'est d'arriver à sensibiliser tous les autres étudiants !

Par ailleurs, les écoles et universités proposent de plus en plus des modules d'une dizaine d'heures sur le développement durable. Katia Prassoloff témoigne : « J'ai donné en 2011 des cours à l'ISCOM qui mettait en place un module un peu costaud (15 heures) sur le DD. J'abordais les enjeux, les comportements et attentes des consommateurs, le marketing durable, la communication et le DD... pour essayer de leur donner une vue d'ensemble ».

Par exemple, le CELSA offre plusieurs spécialités, qui ont des assises disciplinaires transversales et des spécificités en fonction des métiers auxquels elles préparent. Il y a donc des modules sur le développement durable dans chacune des spécialités, avec des orientations un peu différentes. Quelqu'un des ressources humaines verra le développement durable d'une certaine manière. Les étudiants qui vont vers le marketing le verront avec un autre angle. Véronique Richard, directeur de l'établissement, serait intéressée de monter une formation ad-hoc.

Bien sûr, certains étudiants seront plus sensibles à la thématique que d'autres, mais au moins ils auront entendu parler des enjeux, auront été alertés sur le greenwashing, sur les risques pour l'image de la marque... Le moment venu, ils pourront se rappeler ou se référer au cours.

3- Des ressources pour les enseignants et formateurs

Une autre manière, plus subtile, d'intégrer le développement durable aux formations initiales serait de **fournir aux enseignants** (surtout ceux qui ne sont pas sensibles au DD) de beaux **exemples de réussites ou d'échecs issus du marketing responsable** afin qu'ils s'en servent dans leurs cours. Le fait qu'aucun lien explicite ne soit fait avec la thématique du développement durable dans l'intitulé du cours, qu'un enseignant accepte de présenter un exemple d'abord parce qu'il est intéressant sur le plan marketing (et pas parce qu'il concerne la thématique DD) nous semble un moyen intéressant de surprendre les étudiants.

Une piste intéressante proposée par Alice Audouin, serait « de développer des exemples en lien avec les changements climatiques comme : comment faire consommer moins de viande ? comment augmenter l'usage des transports en commun ? etc. ». Faire du lien avec de grands enjeux écologiques pourrait effectivement être un bon moyen d'intéresser enseignants et étudiants. Enfin, les enseignants les plus motivés pourraient disposer de ressources spécifiques comme le CD-Rom qui avait été réalisé par le PNUE.

En 2007, le PNUE a développé un CD-Rom intitulé « Les communications sur le développement durable : ressources pour l'enseignement en marketing et publicité ». Un processus de consultation internationale avait été mis en place pour valider son contenu et le PNUE s'était associé à l'UNESCO et à l'Association internationale des universités pour optimiser la visibilité et la diffusion du CD-Rom.

Disponible en français et en anglais⁹, il fournit de nombreuses ressources aux enseignants qui forment les futurs acteurs du marketing, de la publicité et de la communication. Ce CD-Rom a également été envoyé à une sélection d'entreprises et d'agences de communication afin de leur permettre de former leur personnel à ces problématiques.

L'outil permet de comprendre le contexte et les pratiques qui amènent les entreprises et les agences publicitaires à communiquer sur le développement durable. Il ne s'agit pas d'un programme d'enseignement « clés en main », mais d'un outil flexible et interactif qui synthétise des savoirs théoriques et méthodologiques illustrés par de nombreux exemples concrets. Il offre ainsi de nombreuses ressources pédagogiques (synthèses, études de cas, exercices, sites Internet et plus de 300 documents téléchargeables) pour inviter les étudiants à la réflexion et à la participation autour d'un thème majeur de la société contemporaine.

Ce CD-Rom a permis à différentes universités (notamment au Québec et en France) de développer des modules spécifiques ou d'enrichir des cours existants en marketing responsable. Les retours ont été globalement très positifs sur ce projet même si certains enseignants ont pensé au départ que le PNUE proposerait des cours clés en main.

Finalement, Solange Montillaud-Joyel, alors responsable du projet au PNUE, nous a indiqué qu'il serait « très intéressant de pouvoir mettre à jour son contenu, d'autant que le marketing responsable est toujours un sujet d'actualité (voire davantage) qu'il y a 5 ans ». S'il était engagé, ce travail d'actualisation de cet outil devrait prendre en considération les nouveaux outils de communication (web 2.0) et également les passerelles avec un éventuel « wikipédia du marketing responsable ».

Poursuivre la sensibilisation du public

Plusieurs experts ont souligné le pouvoir de pression potentiel des consommateurs sur les marques. En effet, les services consommateurs sont à l'écoute de leurs retours : « les services consommateurs sont très à l'écoute des retours des consommateurs : ils lisent chaque requête, ils en tiennent compte. Je ne dis pas que dès qu'elles reçoivent un message les marques changent tout, mais elles sont très attentives. », explique Katia Prassoloff. Les Français sont réputés pour faire grève, manifester, râler... Il suffirait donc d'orienter cet esprit de contestation vers les pratiques marketing des marques. Une piste serait de rappeler simplement aux consommateurs qu'ils ont leur mot à dire sur le packaging (suremballage), sur les informations portées sur les emballages (lisibles ou pas...), sur les labels utilisés, les petites fleurs... et les moyens de le faire (service client, site internet...).

« Parler au grand public de consommation responsable me paraît primordial » estime Karine Viel. Ainsi, la sensibilisation du grand public à travers des guides pratiques comme celui de l'ADEME sur les labels et les allégations ou des sites comme *Mes courses pour la planète* doit se poursuivre et s'amplifier. Mais jusqu'à quel point faut-il aller ? La présidente de l'association CLCV explique : « être consommateur, ce n'est pas un travail à temps complet ! ». En grande surface, les observations faites par l'association montrent que les

⁹ À l'adresse : <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0001/PA>

personnes qui prennent le temps de lire et comparer les étiquettes sont ceux qui ne veulent pas de sucre dans leurs produits parce qu'ils sont au régime ou diabétiques par exemple. Les autres ne prennent pas plus de quelques secondes pour choisir un paquet de yaourts (ou plutôt « prendre » le produit familier, les habitudes étant très importantes). Ils ne passeront pas 15 minutes devant un rayon à étudier les emballages.

Par conséquent, il est primordial de **donner aux consommateurs des points de repère faciles et rapides à interpréter**, en particulier à travers les informations portées sur l'emballage. « Qu'est-ce qui va amener un consommateur à changer de liquide vaisselle par exemple ? Avec un code couleur (des feux rouges ou verts), cela va vite. [...] Nous ne sommes pas opposés à valoriser des produits qui sont plus respectueux à condition qu'une transparence soit affichée et que l'on puisse s'assurer que ces produits le sont réellement », précise Reine-Claude Mader.

Un écolabel officiel peut masquer une diversité de pratiques : « Derrière un même label, vous pouvez sortir une crème de jour à 3,50 euros et une autre à 35 euros. Sauf que dans le premier cas on respecte *a minima* les critères du label, dans le second cas on va au-delà des critères d'accréditation du label », explique Sauveur Fernandez. Et le flou est encore plus important avec les labels auto-décernés qui ne répondent souvent à aucun cahier des charges et ne sont pas contrôlés par un organisme tiers.

Finalement, « éduquer » le consommateur pour qu'il choisisse le bon produit n'est pas suffisant. « Je veux bien demander aux consommateurs qu'ils fassent attention mais cela doit se passer en amont également » poursuit la présidente de la CLCV. « La responsabilité est partagée. Il y a trois pôles importants : consommateurs, entreprises, réglementaire (État). L'idée c'est de faire avancer les trois en même temps pour que ce soit efficace. », précise Katia Prassoloff. Ainsi les fabricants doivent également faire des efforts : il faut veiller à la qualité, au sens large, des produits qui sont mis sur les marchés. La réglementation apparaît comme un levier fort et, à ce titre, l'expérience sur l'affichage environnemental est très intéressante.

La question de l'affichage environnemental, et de l'expérimentation en cours en France, a bien évidemment fait l'objet de nombreux échanges (spontanés ou suscités) avec les experts. Cette démarche est globalement perçue comme positive répondant à deux impératifs : informer les consommateurs sur les impacts des produits qu'ils achètent pour les responsabiliser et faire pression sur les fabricants pour qu'ils améliorent leurs process et leurs produits. Stéphane Grandcamp résume : « c'est bien sûr pour aider les consommateurs, mais c'est fait pour pousser les entreprises à se remettre en cause ».

« L'affichage environnement est surtout un moyen d'influencer nos fournisseurs, de les tirer vers le haut. Sans dévoiler les données, nous disons à tel fournisseur qu'il est en retard sur tel critère par rapport à tel autre fournisseur. Et comme ils aiment être les premiers partout, ils font des efforts : emballages, matières premières... Et ils ont de gros gains financiers derrière. Finalement, même si ce n'est pas un critère d'achat pour nos clients, la mauvaise image potentielle pour les fournisseurs est un levier d'action. » (Olivier Laurent)

Le sujet est extrêmement complexe :

- L'impact environnemental n'est en général pas un critère déterminant au moment de l'achat (contrairement à la marque, au prix, au design...). Et pourquoi ne pas aborder les externalités sociales et sociétales ?
- La multitude d'informations déjà portées sur les emballages ce qui risque de les rendre illisibles. « Pour un produit alimentaire par exemple, vous avez la composition du produit, les éléments allergènes, les calories... À partir d'un certain volume d'information, l'expérience montre que les gens ne lisent plus les étiquettes », indique Reine-Claude Mader.
- Le sens des informations environnementales : comment se représenter l'impact de tant de grammes de CO₂ ? « J'ai peur que le consommateur soit un peu perdu, confie Alain Chauveau. Quand vous savez que dans vos pâtes il y a tant de CO₂, moins dans celles d'à côté, cela ne veut rien dire ».
- Le report des données sur Internet (qui est semble-t-il un souhait des entreprises pour que les consommateurs ne puissent pas comparer les produits en rayon) est un véritable frein. Le consommateur « lambda » ne prendra pas le temps d'aller chercher les données et quelqu'un de motivé risque de rencontrer des difficultés techniques (pour lire le code, se connecter au réseau...).
- La question du contrôle des données de base et des méthodes de calcul des indicateurs se pose également. Comment et par qui les données et les méthodes sont-elles contrôlées, voire certifiées ?

Un point sensible est le degré de simplification des informations. D'un côté, certains experts craignent une simplification à outrance des informations avec le risque de perdre de la véracité et de la précision. D'un autre côté, peut-être vaut-il mieux des informations de qualité moindre mais bien plus utilisées par les consommateurs ? « La qualité de l'information doit être multipliée au taux d'usage pour évaluer l'impact final du dispositif ! » soutient Ganaël Bascoul.

Par ailleurs, certains experts comme Katia Prassoloff craignent que cette expérimentation se termine sur un constat d'échec face à une trop grande complexité et à d'autres enjeux, jugés plus importants : « Ma crainte est qu'on arrive à la fin de l'expérimentation, et que tout le monde dise "ça n'a pas marché, le public n'est pas intéressé et puis on a d'autres priorités, la crise...", et que ça se termine là. ».

Enfin, **la sensibilisation du public peut se faire autour des nouvelles formes de consommation** qui se développent, souvent grâce à la présence des réseaux sociaux et à cause de la crise économique.

- Les AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) se portent bien et on constate que la grande distribution est en train de récupérer le phénomène en proposant du circuit court.
- Plus généralement, la consommation collaborative : pilier essentiel d'une consommation responsable et soutenable, elle transforme les produits en services en prônant la location, l'échange ou l'achat entre particuliers des objets plutôt que leur possession en propre (objets de bricolage, du quotidien...).
- La consommation groupée se développe également : des particuliers se regroupent pour avoir des réductions de prix ou pour obtenir des engagements de la part de l'épicier du village par exemple.
- Dé-consommation, slow, frugalité... plusieurs termes pour désigner cette tendance à freiner l'acte automatique d'achat : « est-ce que j'en ai vraiment besoin ? », « ai-je besoin d'être propriétaire », « est-ce que je peux louer à la place ? »... En parallèle, le « fait maison » se développe.

- Il y a aussi un retour vers « je suis acteur de ma vie, je suis consommateur et producteur » avec les fermes sur les toits, les jardins collectifs, la production locale d'énergie...
- Et la valeur sociale des objets prend de l'importance : acheter dans une brocante ou un « baby-broc » permet d'écouter le témoignage des vendeurs, d'échanger des moments de vie, de se libérer du discours des marques sur les produits.

D'après les experts, ces tendances préfigurent la société de demain et doivent être suivies de près pour être mieux comprises et encouragées.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE COMMENTÉES

Ouvrages, études et guides

Voici une liste d'ouvrages, études et guides publiés sur le marketing responsable, depuis 2007¹⁰. Considérant le temps qui nous était imparti pour réaliser cette étude exploratoire, nous n'avons bien sûr pas pu tous les lire. Des commentaires sont proposés pour ceux que nous avons lus ; certains ont parfois été formulés par les auteurs eux-mêmes lors des entretiens.

2013 – Pour un affichage environnemental obligatoire des produits de consommation ? – Note d'analyse n°319 du Centre d'analyse stratégique

Dans cette note, le CAS dresse un premier bilan de l'expérimentation sur l'affichage environnemental en France et propose trois orientations stratégiques pour qu'il devienne plus efficace : l'imposer à tous les produits sous 3 à 5 ans, donner à cet affichage une forme aisément identifiable et simple à interpréter, l'accompagner par des incitations innovantes.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/pour-un-affichage-environnemental-obligatoire-des-produits-de-consommation-note-danalyse-319>

2013 – On entend dire que... L'écologie c'est fini ! Qu'en pensent les experts ? – Alice Audouin – Eyrolles, Les Échos

S'appuyant sur des résultats d'études et des entretiens avec des experts, l'auteur explique que l'écologie est en déclin en politique et dans l'opinion publique, les pratiques de consommation, les médias, les entreprises... Le développement durable serait un moyen de mettre l'écologie en dialogue et dans la société et non plus à part, et ainsi l'aider à reprendre du terrain.

2012 – Guide anti-greenwashing. Petit guide d'auto-évaluation des messages de communication - ADEME

Ce guide est un outil de sensibilisation, d'aide à la décision et à la création dans le respect des règles d'une communication plus responsable. Il propose aux professionnels, qu'ils soient chez l'annonceur, en agence ou indépendants, de comprendre les grands principes du greenwashing, de connaître les principales étapes à suivre pour ne pas en faire et de nombreux documents et liens pour en savoir plus.

<http://antigreenwashing.ademe.fr/>

2012 – Vive la co-révolution. Pour une société collaborative – Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot – Éditions Alternatives

Cet ouvrage montre comment, grâce aux nouvelles possibilités offertes par le web et les réseaux sociaux, le phénomène collaboratif (à l'échelle des citoyens ou des entreprises) influence profondément nos organisations (groupes humains, associations, collectivités, mouvement politique, entreprises, etc.). La corévolution donnerait un autre espace de déploiement concret au développement durable.

¹⁰ Une période de cinq ans nous paraît maximale dans un domaine qui évolue très rapidement. À titre d'exemple, quelques cas pratiques cités en exemples dans certains ouvrages publiés avant 2007 se sont depuis révélés être de véritables actions de greenwashing (comme BP et sa stratégie Beyond Petroleum par exemple).

2012 – Les 7 clés du marketing durable – Élisabeth Pastore-Reiss - Eyrolles

« J'ai fait un ouvrage qui détaille les clés du succès pour les patrons et qui est donc complémentaire du guide du Comité 21. On a besoin de renforcer les outils, évidemment, mais on a surtout besoin de changer la mentalité des gens et penser que le DD c'est vraiment un levier de création de valeur partagée pour tout le monde, d'une économie de transition » (Élisabeth Pastore-Reiss).

Cet ouvrage s'adresse effectivement davantage aux chefs d'entreprises, aux décideurs plutôt qu'aux équipes marketing. Les exemples sont nombreux mais moins « opérationnels ».

2012 – Innovation responsable : Stratégie et levier de croissance pour les organisations – Xavier Pavie - Eyrolles

Cet ouvrage interroge chaque aspect des processus de développement, de la conception des offres jusqu'à leur disparition, en s'attachant à évaluer les impacts directs et indirects des actions menées et des écosystèmes mobilisés (respect de l'environnement, utilisation de matériaux non polluants, tri des déchets, recyclage, protection des ouvriers, des clients, des collaborateurs, etc.).

2012 – Revisiting contemporary issues in green/ethical marketing – Morven G. McEachern & Marylyn Carrigan – Special Issue of the Journal of Marketing Management (vol. 28, issue 3-4)

14 ans après le numéro spécial intitulé « Green Marketing: The 'Fad' That Won't Slip Slide Away » qui a marqué les esprits, le Journal of Marketing Management publie un nouveau numéro spécial consacré au marketing responsable. Les sujets traités sont les suivants : les intentions d'usages de véhicules électriques, la consommation de nourriture locale, les habitudes d'éco-consommation chez les seniors, l'adoption de produits certifiés agriculture biologique, la consommation de vêtements éthiques, les comportements éco-responsables dans le cadre de l'activité professionnelle, etc. À noter que l'un des articles a été publié par une équipe de chercheuses françaises (Hélène Cherrier, Mathilde Szuba et Nil Özçağlar-Toulouse) : à partir d'une étude ethnographique de consommateurs français et anglais, elles montrent que la consommation de produits responsables est fortement contrainte par des normes sociales et culturelles.

<http://www.tandfonline.com/toc/rjmm20/28/3-4>

2012 – Bilan publicité et environnement 2011 – ADEME et ARPP

Cette 5e édition de l'étude montre que le nombre de publicités non conformes se stabilise et, surtout, que les annonceurs se lancent sur le terrain du marketing durable : « au-delà de la publicité, les emballages des produits, les noms de marque, sont autant de moyens pour les entreprises de s'adresser à leurs consommateurs, et certaines d'entre elles s'en servent de plus en plus pour se positionner sur le développement durable. Ainsi, les termes "bio" ou "écologique" sont mentionnés plus fréquemment en 2011 dans les outils marketing des entreprises. »

<http://www.arpp-pub.org/publicite-environnement,855.html>

2012 – Les Français et la consommation Durable – Résultats de l'étude annuelle Éthicity

Enquête annuelle sur l'évolution des sensibilités et attentes des français en matière de développement durable et de consommation responsable. Parmi les résultats marquants : l'envie de voir le modèle économique évoluer, le besoin de toujours plus d'informations pour décrypter l'offre responsable et acquérir une autonomie dans les choix de consommation, une plus grande confiance envers les entreprises et les marques qui s'engagent et qui en apportent des preuves.

<http://www.blog-ethicity.net/index.php?2012/04/02/166-les-francais-et-la-consommation-durable-resultats-de-l-etude-2012>

2012 – Contemporary Green Marketing Strategies and Practices – Nebiyu Samuel – Lambert Academic Publishing

2012 – Guide pratique des allégations environnementales à l'usage des professionnels et des consommateurs – Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement et Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Pour chaque allégation (durable, responsable, biodégradable, bio, naturel...), ce guide donne des informations simples et claires à partir des critères définis par le Conseil National de la Consommation.

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/guide_allegations_ok.pdf

2012 – Éco-innovation. Les initiatives d'aujourd'hui qui anticipent 2020 – Sauveur Fernandez – BIO Linéaires (n°39, janvier-février 2012)

Dans cet article, Sauveur Fernandez liste des initiatives de marques et citoyennes qui « tracent le chemin vers un futur désirable, plus humaniste et respectueux de notre environnement » : économie circulaire, consommation soutenable, consommation collaborative...

<http://www.biolineaires.com/numeros/39/>

2011 – Le guide pratique du marketing durable – Karine Viel – Comité 21

« J'ai de très bons retours parce qu'il répond à de vrais besoins : c'est très concret, avec la partie "comprendre", "agir", etc. Et les autres bouquins sur le thème sont plus théoriques. Je pense qu'il y a des livres qui servent à inspirer, et notre parti pris était de ne pas être dans le prospectif mais dans le concret. On va peut-être moins loin mais on pousse plus à bouger » (Karine Viel).

L'ouvrage est effectivement très complet et s'adresse aux professionnels du marketing motivés et convaincus qui souhaitent intégrer le DD à leurs pratiques. Les cas pratiques sont nombreux et détaillés. Inconvénient : il est trop pointu pour une première approche du sujet.

2011 – Marketing responsable : mettre en œuvre et piloter une stratégie opérationnelle – Agnès Rambaud, Aude Joly – Étude de marché Les Échos

« J'ai suivi d'assez près les travaux du Comité 21 et je trouve l'ouvrage très bien fait. Il est davantage sur le mix marketing et elle donne beaucoup d'exemples concrets mais précis, des zoom. Notre étude est complémentaire dans la mesure où nous abordons le marketing stratégique et tout ce qui se passe en amont, sur la manière dont il faut intégrer le DD à la marque, comme la notion de prospective. De plus, nous présentons dans le détail des démarches complètes de dix entreprises (dont la Poste, Whirpool, Findus, Lu...) » (Agnès Rambaud).

2011 – Observatoire de la communication et du marketing responsables – ACIDD

Courte étude de quinze pages propose des regards croisés de responsables d'organisations professionnelles (AACC, Syntec RP, UDA, Communication & Entreprises), synthétise quelques résultats d'études et présente des initiatives et publications.

« Cette année, on a préféré publier une analyse, une synthèse qui présente ce que font les organisations du type AACC, UDA et autres. On va essayer de le développer, de l'enrichir... En 2012, on va peut-être réunir tous les instituts de sondage pour recueillir leurs analyses, faire un cahier de tendances et toujours présenter les initiatives de l'année » (Alain Chauveau).

http://www.acidd.com/UPLOAD/rubrique/pages/205/205_rubrique.php

2011 – Cahier de tendances sur le développement durable – Ifop Trends

Grâce à leur réseau de chasseurs de tendance, les initiatives innovantes dans le monde entier en matière de marketing DD sont identifiées et environ 300 sont sélectionnées (« les plus originales, qui font sens mais qui restent crédibles » selon Martine Ghnassia) puis analysées pour en dégager des stratégies. Toutefois, il apparaît que certaines actions sélectionnées sont clairement des actions de greenwashing. L'Ifop gagnerait à ouvrir son comité de sélection à des experts en communication et marketing responsables.

2011 – The New Rules of Green Marketing – Jacquelyn A. OTTMAN – Greenleaf Publishing Ltd

Ouvrage très pragmatique rédigé par la référence américaine sur le green marketing. Présente à la fois les raisons d'agir et des exemples concrets et conseils très pratiques. La vision des enjeux est parfois un peu étroite (non prise en compte de l'effet rebond, véhicule hybride présenté comme la solution...). Dans son esprit, cet ouvrage se rapproche de celui publié récemment par Élisabeth Pastore-Reiss en France.

2011 – Pour une consommation durable – Rapport de la mission présidée par Élisabeth Laville

Ce rapport très dense contient un état des lieux détaillé, une projection de la consommation à l'horizon 2030 incluant plusieurs scénarios et des indicateurs, et une troisième partie consacrée à 25 recommandations pour diffuser pleinement les réflexes de consommation durable au sein de la société française.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-pour-une-consommation-durable-0>

2011 – Communiquer pour une consommation soutenable : 28 propositions joyeuses et durables pour le monde d'après – Adwiser

« Le manifeste "Communiquer pour une consommation soutenable" publié en 2011 par Adwiser, et auquel j'ai participé, est bien sûr centré sur la communication mais il dit beaucoup de choses sur le marketing. Parmi les 28 pistes pour une créativité durable, un certain nombre sont explicitement ou implicitement relatives au marketing. » (Anne Chanon)

<http://www.blog-adwiser.com/2011/10/communiquer-pour-une-consommation-soutenable-28-propositions-joyeuses-et-durables-pour-le-monde-dapr.html>

2011 – La communication responsable, source de valeurs. Retours d'expériences et guide d'action – UDA, Ethicity et ADEME

Ce guide a pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur démarche de communication responsable en s'appuyant sur des témoignages et des analyses thématiques qui permettent de constater que la communication peut être « génératrice de valeurs ».

<http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/communication-responsable/>

2011 – Greener Products: The Making and Marketing of Sustainable Brands – Al Iannuzzi – CRC Press

2011 – Sustainable Marketing – Diane Martin, John Schouten – Pearson

2011 – Cases & Readings in Sustainable Marketing – Michael Jay Polonsky, Clare D'Souza, Mehdi Taghian – Tilde University Press

2011 – Green Marketing Strategy in Enhancing Consumer's Green Level – Sevita Frety – Lambert Academic Publishing

2011 – Sustainable Marketing – Barry Emery – Prentice Hall

2011 – Green Marketing: Analysis and Classification – Courtney R. Szocs – Conference on Historical Analysis & Research in Marketing (CHARMS) 2011 Proceedings

Article qui étudie les différentes périodes temporelles pendant lesquelles les chercheurs se sont intéressés à la thématique du marketing responsable depuis le début du XX^e siècle.

<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%2015%202011/Green%20Marketing.pdf>

2011 – Marketing et développement durable : transformation ou récupération ? – Jacques Lendrevie, Julien Lévy – Débat MERCATOR

Dossier intéressant car rédigé par des professionnels du marketing « conventionnel » mais on peut regretter la juxtaposition de divers résultats d'études ou points de vue d'experts, sans véritable analyse transversale.

Les auteurs estiment que le développement durable est encore un « phénomène d'opinion » plutôt qu'un « changement profond des choses et des modes de consommation », qu'une « politique DD risque de ne pas être payante rapidement » et qu'« il paraît donc raisonnable de développer un marketing plus tactique que stratégique ».

<http://www.mercator-publicitor.fr/Marketing-et-developpement-durable-transformation-ou-recuperation>

2011 – Éco-innovation. Les grandes tendances du futur proche – Sauveur Fernandez – BIO Linéaires (n°38, novembre-décembre 2011)

Dans cet article, l'auteur décrit les tendances à suivre pour la conception et la distribution de produits biologiques.

<http://www.biolineaires.com/numeros/38/>

2011 – Marketing durable. Comment répondre aux besoins du consom'acteur ? – Sauveur Fernandez – BIO Linéaires (n°37, mars-avril 2011)

L'auteur énonce cinq recommandations, à destination des fabricants de produits bio et de leurs distributeurs, pour mieux répondre aux besoins du consom'acteur.

<http://www.biolineaires.com/numeros/37/>

2010 – Co-opportunity: Join Up for a Sustainable, Resilient, Prosperous World – John Grant – Wiley

2010 – Guerrilla Marketing Goes Green: Winning Strategies to Improve Your Profits and Your Planet – Jay Conrad Levinson, Shel Horowitz – Wiley

2010 – Green Marketing Perceptions and Opinions – Nicola J. Troup – Lambert Academic Publishing

Ouvrage plutôt théorique tiré d'une recherche qui analyse les stratégies de communication des engagements DD de trois marques et les réactions des internautes en analysant les commentaires laissés sur le web (« netnographie »).

2010 – Développement durable. Aspects stratégiques et opérationnels – PwC – Éditions Francis Lefebvre

Ouvrage pratique structuré autour des fonctions principales de l'entreprise (directeur du marketing, directeur de la communication, directeur commercial...). Pour chaque fonction, des réponses concrètes sont apportées aux questions comme : pourquoi se préoccuper du DD ? qu'est-ce que ça change dans les tâches habituelles ? quelles sont les quatre choses pratiques à faire ? etc.

2010 – 50 fiches sur le marketing durable – Laure Lavorata – Bréal

Ce livre propose 50 fiches de 2 à 6 pages qui détaillent différents aspects du marketing responsable, du point de vue du chercheur. Il est sûrement très utile lorsqu'un professionnel déjà engagé cherche à en savoir plus sur tel ou tel aspect, à prendre du recul sur ses pratiques. En revanche, il ne prend pas vraiment le professionnel débutant « par la main » et manque de concret.

2010 – Green Marketing and the Ecological Advertisement – Antonio F. Guimaraes – Lambert Academic Publishing

2010 – Prospérité sans croissance. La transition vers une économie durable – Tim Jackson – De Boeck-Etopia

2010 - Communication et Environnement, le pacte impossible – Thierry Libaert – PUF

À partir de nombreux travaux scientifiques internationaux, l'auteur démontre que la communication sur le développement durable, loin de relégitimer la place de l'entreprise, engendre des effets pervers qui vont bien au-delà des simples attaques en greenwashing. « Le développement durable a été créé par la communication des entreprises pour réenchanter l'économie et fournir un thème consensuel sur nos modes de développement », explique l'auteur.

2010 – Économie de fonctionnalité et intelligence économique dans un contexte de finitude des ressources – Dominique Bourg – Chapitre de l'ouvrage « L'économie de la connaissance et ses territoires » de Th. Paris et P. Veltz – Hermann

2010 – From Greenwash to Great. A Practical Guide to Great Green Marketing (without the Greenwash) – Ogilvy Earth

Guide pratique d'une vingtaine de pages rédigé par les experts de l'agence Ogilvy Earth à destination des marketeurs qui « veulent explorer comment la responsabilité peut créer de la valeur pour leur marque, qui cherchent à mettre en place une stratégie de marketing responsable, tout en écartant les risques de greenwashing ».

<http://www.ogilvyearth.com/thought-leadership/white-papers/>

2010 – The seven sins of greenwashing – Terra Choice

TerraChoice, agence américaine spécialisée en marketing responsable, réalise régulièrement une enquête sur les méfaits du greenwashing. Des équipes sont envoyées dans plusieurs grandes surfaces des États-Unis, du Canada, du Royaume-Uni et de l'Australie dans le but ambitieux de relever tous les arguments environnementaux présents sur les produits de consommation. L'objectif ? D'une part, informer les consommateurs et les aider dans leur acte d'achat. D'autre part, différencier les fausses actions écologiques des authentiques et récompenser les entreprises vertueuses.

<http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>

2009 – Marketing anatomy : les nouvelles tendances marketing passées au scanner – Nicolas Riou – Eyrolles

2009 – Oser le marketing durable – Christophe Sempels, Marc Vandercammen – Pearson

Ouvrage proche d'un cours de marketing responsable (ce qui est logique puisque le premier auteur est professeur dans une école de marketing) qui présente des exemples concrets originaux (Nord de la France, Belgique) mais qui reste tout de même assez théorique.

2009 – Ethical Marketing and the New Consumer – Chris Arnold – John Wiley & Sons

2009 – Marketing et développement durable – Ganaël Bascouls, Jean-Michel Moutot – Dunod

Autre ouvrage rédigé par des enseignants chercheurs, assez théorique mais qui présente deux originalités majeures. Il aborde la question des impacts d'un produit ou d'un service, sur les plans environnementaux et sociaux, sur les phases de fabrication, d'usage et de fin de vie. Il présente la méthode de perception du cycle de vie d'un produit : « Au lieu de parler aux gens du produit, on travaille sur le cycle et on voit où sont leurs attentes » (Ganaël Bascoul).

2009 – La communication responsable – Alice Audouin, Anne Courtois et Agnès Rambaud-Paquin – Eyrolles

À partir d'exemples concrets, les auteurs décrivent les impacts sociaux et environnementaux des actions de communication, les attentes des annonceurs, les risques associés au greenwashing...

2009 – Guide des labels de la consommation responsable : Tous les labels pour mieux consommer – Élisabeth Laville – Pearson

Ce guide décrypte plus d'une soixantaine de labels et pictogrammes présents sur le marché, regroupés par familles de produits (alimentation, produits domestiques et d'entretien, cosmétiques...).

2009 – Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation – Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami – Harvard Business Review (September)

<http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/es>

2009 - Clés pour une communication responsable. Retours d'expériences des signataires de la Charte UDA – UDA, Ethicity, ADEME

Ce guide passe en revue les étapes majeures de la communication responsable et propose six fiches process détaillées.

<http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/communication-responsable/>

2009 – Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie – Nil Özçağlar-Toulouse – Recherche et Applications en Marketing (vol. 24, n°3)

Cet article étudie le sens que les consommateurs responsables donnent à la consommation à l'aide de récits de vie recueillis par entretiens de longue durée réalisés en face à face. Les résultats permettent d'identifier des actions communes : fuir le mal-être, retrouver le soi authentique, éviter l'isolement et contrôler sa vie.

2008 – Strategies for the Green Economy – Joel Makower and Cara Pike – McGraw-Hill Professional

2008 – Hors du développement durable, pas d'avenir pour les entreprises – François Lemarchand, Grégory Fléchet – Milan

2008 – La Consommation Responsable de A à Z – Marie-France Corre – Pearson

2008 – Beyond Green Marketing – Christiane K. Murr – Verlag Dr. Mueller

2008 – Guide to Sustainable Marketing – CSR Europe

CSR Europe est un réseau européen d'experts sur la RSE et l'un de leur groupe de travail est centré sur la question de l'intégration des enjeux du DD aux stratégies et pratiques marketing des entreprises. Fruit des réflexions de ce groupe, le guide d'une trentaine de pages propose un argumentaire légitimant le marketing responsable, des études de cas et une boîte à outil (questionnaire pour évaluer de manière simple les impacts d'un produit, checklist pour vérifier ses allégations environnementales et sociales...).

En complément, un jeu interactif en ligne propose au marketeur de faire ses courses dans un centre commercial en se mettant dans la peau d'un consommateur responsable¹¹.

http://www.csreurope.org/pages/en/sustainablemarketing_guide.html

2008 – The Fair Trading Act. Guidelines for Green Marketing – New Zealand Commerce Commission

La Commission du commerce de Nouvelle Zélande a rédigé ce guide de huit pages pour aider les entreprises, fournisseurs, distributeurs, publicitaires et autres acteurs à évaluer la pertinence des allégations environnementales portées sur les étiquettes, les emballages, la publicité... au regard de la loi sur le commerce loyal. Il propose notamment une checklist pour les marketeurs.

<http://www.comcom.govt.nz/assets/Fair-Trading/Guidelines-for-Green-Marketing-December-2008.pdf>

2008 – Le guide du greenwashing – Futerra

Futerra est l'agence de référence sur les questions de communication sur le développement durable. Dans ce guide, les auteurs dévoilent les 10 signes de greenwashing, reviennent sur l'histoire et la définition du greenwashing et, surtout, donnent des conseils pour l'éviter.

http://www.futerra.co.uk/downloads/Greenwash_Guide_FR.pdf

2008 – Rapport final du Comité opérationnel n°23 « Consommation » – Grenelle de l'environnement

Ces travaux visaient à mettre en œuvre des modalités propres à favoriser et à diffuser les meilleures pratiques environnementales, tant en ce qui concerne les produits que les vecteurs de communication qui les promeuvent, et, à l'inverse, de décourager le développement des produits ayant les plus forts impacts négatifs sur l'environnement et de supprimer les déclarations ou informations à caractère environnemental infondées ou susceptibles d'induire en erreur les consommateurs sur la réalité de la qualité écologique des produits qui leur sont proposés.

http://www.legrenelle-environnement.fr/IMG/pdf/Rapport_final_comop_23_consommation.pdf

2008 – Rapport final du chantier n°31 « économie de fonctionnalité » – Grenelle de l'environnement

L'étude de plusieurs cas concrets représentatifs a montré que l'économie de fonctionnalité recouvrait des réalités très différentes selon les entreprises et que ces économies de fonctionnalité se caractérisaient par des principes communs permettant des gains environnementaux (moindre consommation de ressources, réduction des impacts).

http://www.legrenelle-environnement.fr/IMG/pdf/rapport_final_comop_31.pdf

2008 – Eco-Promising: communicating the environmental credentials of your products and services – Business for Social Responsibility and Forum for the Future

Ce guide a pour objectif d'aider les professionnels à communiquer de manière honnête et convaincante sur les atouts environnementaux de leurs produits.

http://www.bsr.org/reports/BSR_Eco-Promising_April_2008.pdf

¹¹ Au moment où nous rédigeons ce rapport, le jeu en ligne ne fonctionnait pas.

2007 – La « nouvelle frontière » du marketing responsable – Elisabeth Laville et Rémi Deveau – Chapitre de l'ouvrage « Le développement durable. Théories et applications au management » de Dominique Wolff – Dunod

Les auteurs expliquent pourquoi le marketing conventionnel est « mort » et comment il doit être réinventé autour de « 5 nouveaux "P" : les personnes, la planète, les profits, la prise en compte des intérêts des parties prenantes et une démarche de progrès ». Le marketing responsable se dessine sous trois formes : le marketing éthique (prévenir le greenwashing), le marketing vert (vendre des produits ayant une valeur ajoutée environnementale ou sociale) et le marketing social (promotion de comportements responsables).

http://www.utopies.com/IMG/pdf/MarketingResponsable_Dunod2007.pdf

2007 – The Green marketing manifesto – John Grant – Wiley

John Grant est l'autre gourou du green marketing et cet ouvrage a été traduit en de nombreuses langues (en Français en 2009). Par rapport à ces consœurs (J. Ottman et E. Pastore-Reiss), John Grant apparaît davantage comme un stratège du green marketing. Plus éloigné du terrain, il nous propose une grille du marketing responsable qui permet d'analyser la situation actuelle et les évolutions à venir.

2007 – Publicité, marketing et développement durable: des alliances sont-elles possibles? – Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs de Belgique

Publication qui présente divers interviews et les résultats d'une enquête auprès d'experts et de représentants des différents secteurs concernés autour du thème : Quel rôle joue ou peut jouer la publicité en matière de consommation durable et d'éthique ? L'objectif est d'offrir aux intéressés des outils d'analyse permettant de relancer le dialogue sur le rôle de la publicité, dans le contexte d'un développement durable.

<http://www.crioc.be/FR/doc/x/y/document-2020.html>

2007 – Le guide de l'éco-communication – ADEME, Eyrolles

À partir de témoignages de professionnels de la communication, cet ouvrage propose de nombreux conseils, astuces, outils et cas pratiques sur l'éco-conception d'actions de communication.

2007 – Vers une communication responsable. Pourquoi et comment le secteur de la communication doit s'engager dans le développement durable ? – Collectif Adwiser

2007 – Deeper Luxury: quality and style when the world matters – WWF

Ce rapport de l'ONG invite les professionnels à donner une nouvelle envergure aux produits de luxe à travers l'excellence sociale et environnementale.

<http://www.wwf.org.uk/deeperluxury/>

2007 – Les Communications sur le Développement Durable : Ressources pour l'Enseignement en Marketing et Publicité (CD-Rom) – PNUE

Ce CD-Rom fournit de nombreuses ressources aux enseignants qui forment les futurs acteurs du marketing, de la publicité et de la communication. Il permet de comprendre le contexte et les pratiques qui amènent les entreprises et les agences publicitaires à communiquer sur le développement durable.

<http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0001/PA>

Sites web et blogs

Plusieurs sites web ou blogs ont été repérés comme à la fois pertinents et actifs sur la thématique du marketing responsable. Nous avons regroupés à la fin une série de sites web et blogs relatifs au greenwashing.

Le blog du marketing durable

Katia Prassoloff : « J'ai créé mon blog en mars 2009 avec pour objectif de partager mes réflexions sur les liens entre marketing et développement durable, parce que j'avais commencé à faire un peu de recherches sur le sujet et que je n'avais pas trouvé grand-chose. Autant en communication et DD, il y avait beaucoup de sites et de blogs, mais sur le marketing, en France, il n'y avait rien. J'étais la première surprise. Dans les livres sur le sujet, il y avait celui d'Elizabeth Pastore-Reiss, et quelques autres, mais c'était tout. ». Aujourd'hui, il s'agit encore du seul blog français explicitement dédié au marketing responsable.

<http://www.marketingdurable.net/>

L'Éconovateur – éco-innovation, marketing vert, communication responsable

Sauveur Fernandez : « j'ai fondé ce site d'information en 2000, aidé à l'époque par Bakri Assoumani et Anne Andrault. Notre but était alors de combler un manque flagrant de réflexions nouvelles pour une innovation, une communication et un marketing durables. ». Le site est actuellement en travaux et l'auteur renvoie les lecteurs intéressés vers son compte Twitter (très actif).

<http://www.econovateur.com/>

Sustainable Brands – The Bridge to Better Brands

Créé en 2006, le site est une véritable plateforme d'échange de bonnes pratiques au service de la communauté des professionnels du marketing responsable et du développement durable, qu'ils soient chez l'annonceur, en agence ou dans les universités et think tanks. Les auteurs présentent régulièrement des résultats de recherches. En complément des informations postées en ligne, des événements sont régulièrement organisés en ligne ou en présentiel (comme leur séminaire annuel).

<http://www.sustainablebrands.com/>

Environmental Leader – Environmental & Energy Management News

Site qui s'adresse plutôt aux responsables DD et aux professionnels de l'environnement et de l'énergie. Les contenus sont structurés selon un rubricage technique (efficacité énergétique, émissions, finance carbone, usines, durabilité, eau, smart grids...). Ils organisent également des séminaires pointus.

<http://www.environmentalleader.com>

Green Biz

Le groupe GreenBiz « fournit de l'information, des ressources et des opportunités de formation claires, précises, exactes et équilibrées pour aider les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'intégrer la responsabilité environnementales dans leurs actions tout en assurant une rentabilité économique ». On retrouve donc sur ce site un peu les mêmes informations que sur Sustainable Brands et Environmental Leader.

<http://www.greenbiz.com/>

Greenormal

Le blog de John Grant, guru du marketing vert et auteur du *Green Marketing Manifesto* et de *Co-opportunity*. L'auteur propose des actualités sur la thématique du marketing responsable.

<http://greenormal.blogspot.fr/>

Green Marketing Blog

Blog de l'agence Mind Over Market (<http://mindovermarkets.com/>) spécialisée en marketing, communication et design responsables dont la signature est « des messages efficaces pour faire mûrir le marché vert ». Les experts de l'agence publient généralement des billets sur des actions de marques, présentent des résultats d'études...

<http://greenmarketingblog.com/>

The Sustainable Marketing Knowledge Network

Le réseau de connaissance sur le marketing responsable est un site web qui cherche à rapprocher les mondes du marketing et du développement durable. Il vise à faciliter les échanges, créer de nouvelles idées, produire des savoirs et les diffuser. Il est porté par plusieurs organismes universitaires et une agence (celle de Jacquelyn Ottman). En général, le site ne propose pas d'actualité chaude, plutôt des textes qui font le point sur les différentes notions et enjeux du marketing responsables.

<http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/>

Global Europe Anticipation Bulletin – La lettre confidentielle de LEAP

Sauveur Fernandez explique : « Personnellement, je passe beaucoup de temps à étudier les méthodes concrètes de prospective, comme par exemple la méthode d'anticipation politique du LEAP/Europe2020, un think tank européen d'anticipation politique dont les méthodes peuvent facilement s'appliquer au marketing stratégique et permettre de mieux anticiper les nouvelles demandes de consommation verte. »

<http://www.leap2020.eu/>

The Responsible Marketing Blog

Blog qui se présente comme le lieu où « le commerce et la conscience se rejoignent » dont l'auteur est Patrick Byers, professionnel du marketing et fondateur de l'agence Outsource marketing (<http://www.outsourcemarketing.com/>). Selon lui, ce qui fait la différence entre le succès et l'échec d'une entreprise, c'est sa responsabilité.

<http://responsiblemarketing.com/>

Marketing Green – Green Marketing Strategies for a Sustainable Future

Selon son auteur (David Widger, Senior Director, Marketing Strategy, Ogilvy et Ogilvy Earth), l'objectif de ce blog est de fournir aux professionnels de l'industrie des conseils pratiques en marketing stratégique sur la construction de marques responsables et l'engagement des consommateurs vers les produits verts.

<http://marketinggreen.wordpress.com/>

J. Ottman Consulting – Strategies, Tools and Inspiration for Sustainable Brands

Il s'agit du site de la société de conseil dirigée par Jacquelyn Ottman. On y trouve notamment des billets rédigés par cette dernière et son équipe ainsi que des annonces d'événements professionnels sur le green marketing.

<http://www.greenmarketing.com/>

Open Label – A Public Label on Every Product

Projet de site web collectant les avis de consommateurs sur « tous les produits du monde ». En scannant le code barre d'un produit que vous êtes sur le point d'acheter avec votre smartphone, le site vous propose les avis d'autres consommateurs qui recommandent ou non l'achat et pour telle ou telle raison (parmi des catégories comme l'impact environnemental, les conditions de travail des salariés, les droits des animaux, l'action politique de l'entreprise, etc.).

<http://www.theopenlabel.com/>

Ethikenblog – Le blog du marketing éthique

Blog de l'agence ethikentêt dédié au marketing éthique mais qui déborde largement sur les enjeux du marketing responsable au sens large. Leur critique de l'expérimentation sur l'affichage environnemental en témoigne.

<http://www.ethikenblog.com/>

Institute for Sustainable Communication

L'ISC est une ONG engagée dans la formation d'une nouvelle génération de professionnels de la communication et des médias sensibles à la création de nouveaux emplois verts, à la protection de l'environnement et à l'amélioration de la qualité de vie des communautés qu'ils touchent.

<http://www.sustainablecommunication.org/>

Le guide en ligne anti-greenwashing

En complément du guide téléchargeable sur les grands principes du greenwashing et les étapes pour ne pas en faire, le site propose aux professionnels de la communication des tests en ligne pour auto-évaluer leur démarche de communication et leurs messages utilisant l'argument écologique et l'argument « développement durable ».

<http://antigreenwashing.ademe.fr/>

Éco-communication

Site de l'ADEME dédié à l'éco-communication qui propose des informations pour comprendre et se positionner, des conseils pour passer à l'action et s'organiser, des méthodes d'action éprouvées, des outils professionnels pour mesurer ses impacts, des exemples d'actions concrètes, etc.

<http://www.ademe.fr/eco-communication/>

AdWiser – Vers une communication responsable

Le collectif AdWiser réunit depuis 2007 des professionnels et pionniers de la communication, du développement durable et de la conduite du changement pour faire avancer la réflexion, accélérer l'évolution de notre secteur et l'accompagner d'actions en faveur du développement durable. Leur blog propose en particulier des analyses de campagnes et des actualités.

<http://www.blog-adwiser.com/>

Association pour une communication plus responsable

Issue du collectif des publicitaires éco-socio-innovants, l'association a été créée fin 2011 avec pour objectifs de prouver que la prise en compte de l'environnement et de la responsabilité sociale est un véritable moteur pour l'innovation et la créativité et le meilleur moyen d'aider les marques à se distinguer et à renforcer leur valeur et d'encourager un changement positif, durable et désirable des modes de consommation.

<http://collectifcomresponsable.fr/>

Responsable de communication responsable

Blog professionnel de Yonnel Poivre-le-Lohé centré sur la communication responsable qui aborde régulièrement des sujets plus larges du marketing.

<http://www.communicationresponsable.fr/>

Sircome

Site fondé par Mathieu Jahnich en 2005 dont l'objectif est de proposer des analyses et des conseils permettant de mieux comprendre et, *in fine*, d'améliorer la communication sur les thèmes de l'environnement, du développement durable et de la RSE. La thématique du marketing y est traitée ponctuellement.

<http://www.sircome.fr>

Sustainable Marketing

Ce site, qui arrive en deuxième position sur Google suite à une recherche avec les mots clefs « sustainable marketing », se présente comme « le site leader pour le marketing responsable, le marketing des produits bio, les services, la formation et l'information sur le marketing environnemental ». Toutefois, la charte graphique est dépassée et le dernier billet publié sur la partie blog date de 2005. Bref, mauvaise pioche.

<http://www.sustainablemarketing.com/>

International Association of Green Marketers

Le site de l'association internationale des marketeurs responsables, initiative lancée fin 2011 par Shel Horowitz co-auteur du livre *Guerrilla Marketing Goes Green*. Pour l'instant, il faut avouer qu'il n'y a pas grand-chose d'intéressant sur ce blog.

<http://www.internationalassociationofgreenmarketers.com/>

Quelques sites et blogs représentant la « police du greenwashing » :

- <http://sinsofgreenwashing.org/> Site de l'agence Terra Choice qui réalise l'étude annuelle « Les péchés du greenwashing ».
- <http://www.prix-pinocchio.org/> Site dédié au Prix Pinocchio décerné chaque année par les Amis de la Terre.
- <http://www.greenwashingindex.com/> Site anglophone où les internautes peuvent poster et noter des campagnes.
- <http://observatoiredelapublicite.fr/> Site de l'observatoire indépendant de la publicité.
- <http://comandgreenwashing.fr/> Blog de Céline Réveillac, marketeuse et communicante sensible aux enjeux du développement durable
- <http://thegreenwashingblog.com/> Blog animé par des journalistes du *Hippie Magazine Network*.
- <http://thegreenwasher.wordpress.com/> Blog de Muriel Argaud-Bonifazi qui « porte un œil sur les marques engagées et la communication du développement durable ».

L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. www.ademe.fr



ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

www.ademe.fr