

## Table des matières

À propos de l'auteure .....	7
Avant-propos.....	11
Commençons par nous remettre à notre place... ..	15
Une brève histoire de l'Évolution.....	15
L'hypermarché.....	17
Introduction.....	21
Chapitre 1	
<b>La fuite en avant du marketing</b> .....	29
1. De Boucicaut à la purée Mousline .....	31
2. Crise économique, crise de foi?.....	34
3. Le marketing tourne en rond.....	40
4. L'offre irresponsable .....	44
Chapitre 2	
<b>La complexité a tué le « mix »</b> .....	49

La fin des « 4 P ».....	49
1. Le prix : où sont les repères ?.....	50
2. Et maintenant, ça se vend où ?.....	58
3. La communication n'a-t-elle rien appris? .....	64
4. La course à l'audience digitale, tout un POEM.....	71
5. Communiquer la responsabilité : des progrès mais peut mieux faire .....	74
 <b>Chapitre 3</b>	
<b>Le consommateur impliqué</b> .....	81
Comprendre le consommateur: la quête du marketing	82
1. Le comportement du consommateur, un échafaudage	83
2. À la découverte du consommateur émancipé, déstabilisé, et enfin impliqué. . . ..	97
3. X, Y ou Z : à qui de changer le monde? .....	106
 <b>Chapitre 4</b>	
<b>La marque, amie ou ennemie ?</b> .....	111
1. Défiance à tous les étages.....	112
2. Repères et contrat.....	115
3. Imparfaite peut-être, mais honnête .....	118
4. La marque, ouverte 24 h sur 24.....	119
5. Revendiquer son nom pour revendiquer ses actes....	120
6. La marque : une affaire trop sérieuse pour la laisser au marketing.....	124
 <b>Chapitre 5</b>	
<b>Le Marketing Implicatif</b> .....	131
1. Le Marketing Implicatif: s'autoriser de nouveaux angles d'approche.....	132
2. Le Marketing Implicatif: à l'écoute du consommateur impliqué.....	135

3. Le Marketing Implicatif, nouveau médiateur de l'organisation.....	139
4. L'offre repensée, condition sine qua non du Marketing Implicatif.....	141
Et le made in France?.....	149
5. La Communication Implicative, pour que communiquer soit enfin « mettre en commun ».....	150
6. O.S.E.R le Marketing Implicatif.....	154
<b>Conclusion.....</b>	<b>161</b>
<b>Épilogue.....</b>	<b>165</b>
<b>Un grand merci.....</b>	<b>167</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>169</b>
<i>Marketing, les illusions perdues</i> est édité par La Mer Salée	173

## Avant-propos

Quand j'ai écrit ce livre il y a cinq ans, je n'imaginai pas qu'il y aurait une deuxième version.

Je l'ai écrit parce que c'était une nécessité personnelle. Je voyais le monde changer, je voyais la perte de sens du modèle économique, les attentes des gens évoluer, l'urgence climatique se préciser. Mais je voyais aussi le marketing s'engourdir dans ses certitudes pour toujours vendre plus. Aucune interrogation, aucune remise en question.

Il était tout occupé à se digitaliser, sûr de sa bonne fin d'augmenter le panier moyen, avec le sentiment rassurant d'impunité de ceux qui savent ce qui est bon et qui l'imposent avec une inébranlable bonne conscience.

Je ne pouvais plus supporter ce marketing-là.

Je ne pouvais plus le côtoyer en tant que citoyenne, je ne pouvais plus assumer de l'enseigner, je ne pouvais plus le subir en tant que consommatrice.

Mais ce n'était pas à la mode, alors, de le mettre en cause.

Heureusement, j'ai eu la chance d'avoir dans mon entourage des soutiens sans faille. Cela m'a permis de construire une réflexion et d'identifier des leviers pour aller au-delà de la seule vision critique en proposant une démarche et des outils concrets pour promouvoir un marketing responsable.

Pour autant, quand j'ai été amenée à présenter ce livre et ses propositions, j'ai été confrontée à des accueils très divers, et même opposés.

Des enthousiastes bien sûr – merci à eux! – et les échanges ont alors été très riches et productifs. Mais aussi de la résistance de la part de professionnels ricanants, perplexes que je vienne bousculer leur tranquille assurance.

Quelle drôle d'idée de vouloir rapprocher le monde du développement durable de celui du marketing! Pour les marketeurs mon propos était charmant, mais ils avaient du business à faire et pas de temps à perdre. Et du côté des engagés dans le développement durable, j'étais, en tant que professeure de marketing dans une école de management, le messager du diable...

J'ai eu souvent le sentiment d'alerter en pure perte, de tirer des sonnettes qui n'alarmaient personne, de proposer des pistes dérangeantes, le tout parfois dans un silence assourdissant.

Plutôt seule dans cette situation inconfortable, j'ai dû aiguïser et muscler mon argumentaire pour résister aux vents contraires. Mais qu'importe, la conviction était d'autant plus forte et j'ai continué, comme le colibri, à faire ma part.

La défense de pratiques plus responsables vers une économie à impact positif est un chemin semé d'embûches. Certains secteurs ont beaucoup résisté. Le marketing et la communication en font partie. À quelques exceptions près, ce ne sont pas les professions pionnières de la transition alors qu'elles étaient armées pour avoir une vision juste du monde, des marchés et des transitions à accompagner.

On se heurte encore souvent à des visions politiques, industrielles ou journalistiques simplistes et d'arrière-garde. Pour ne pas se confronter à la complexité de nos réalités, elles minimisent les enjeux et les renvoient à plus tard en brocardant au passage les lanceurs d'alertes. Ce greenbashing cynique est encore régulièrement distillé dans l'opinion. Qu'on oppose

encore responsabilité et économie n'est plus supportable. Dans tous les sens du terme! Qu'on nous somme de choisir entre engagement écologique et emplois, entre PIB et bien-être, croissance et progrès social est manichéen. Et voué à l'échec.

Mais des choses ont changé, parfois plus rapidement que je ne l'espérais, et c'est particulièrement enthousiasmant. Comme la prise de conscience forte de la population de l'urgence qui nous oblige à repenser nos comportements. Comme la mobilisation intransigeante des plus jeunes.

C'est cette accélération qui a motivé cette nouvelle édition, largement mise à jour, parce qu'il y a plein de nouveaux exemples de business positifs!

Ce qui me réjouit, c'est qu'on me demande de plus en plus d'intervenir, d'évaluer des démarches, de former des équipes. C'est le déploiement des activités de la Chaire Impact positif d'Audencia dont les partenaires s'engagent toujours plus dans la transformation de leurs modèles.

C'est enfin – enfin! – que chaque jour nous sommes de plus en plus nombreux à contribuer à changer les choses et plus spécifiquement dans les métiers du marketing et de la communication.

ÇA Y EST.

En espérant que ce ne soient pas des phrases en l'air, que ce ne soient pas de simples postures. En espérant qu'on ne se cache pas en attendant des contraintes légales. En espérant qu'on s'engage dans la transition par conviction et que ces nouvelles attitudes ne soient pas feintes. En espérant que certains ne fassent pas d'effet de manche uniquement parce que le sujet est dans l'air du temps.

Car l'ironie, c'est qu'avec ces bonnes nouvelles, je vois aussi s'affairer sur les sujets de responsabilité tout un tas de gens qui me regardaient de haut il y a peu. J'en vois certains faire la leçon comme de nouveaux gourous. C'est évidemment

extrêmement agaçant... Mais qu'importe, s'ils sont sincères, qu'ils soient les bienvenus. On a du boulot!

Pour paraphraser Jean Monet : ni pessimiste ni optimiste. Déterminée.

L'heure est à s'engager par des actions fortes, positives, enthousiasmantes pour que marketing et communication ne soient plus jamais des gros mots.

*Bienvenue à tous dans l'Implicatif.*

# Commençons par nous remettre à notre place...

## UNE BRÈVE HISTOIRE DE L'ÉVOLUTION

*« Prenons les six journées de la Genèse pour représenter ce qui, en fait, s'est passé en quatre milliards d'années. Une journée égale donc environ 660 millions d'années.*

*Notre planète est née le lundi à zéro heure.*

*Lundi, mardi, et mercredi jusqu'à midi, la terre se forme.*

*La vie commence mercredi à midi et se développe dans toute sa beauté organique pendant les trois jours suivants.*

*Samedi après-midi, à quatre heures, les grands reptiles apparaissent. Cinq heures plus tard, à neuf heures du soir, lorsque les séquoias sortent de terre, les grands reptiles disparaissent. L'homme n'apparaît qu'à minuit moins trois minutes. Le Christ naît à un quart de seconde avant minuit. À un quarantième de seconde avant minuit, commence la révolution industrielle...*

*Il est maintenant minuit, samedi soir, et nous sommes entourés de gens qui croient que ce qu'ils font depuis un quarantième de seconde peut continuer indéfiniment. »*

David BROWER<sup>1</sup>

---

1. David Bower, environnementaliste américain, fondateur des « Amis de la terre » et de l'« Earth Island Institute ».

[www.browercenter.org/about/who-was-david-brower](http://www.browercenter.org/about/who-was-david-brower)



## Introduction

Pourquoi les médias dénoncent-ils quotidiennement l'arrivée d'un livre « marketing » d'un disque « marketing » d'un coup « marketing » ?

Pourquoi chaque opération commerciale ou politique qui n'obtient pas l'effet escompté a-t-elle droit à l'expression « *C'est de la com* » ?

Comment ces deux mots – marketing et communication – issus de la gestion d'entreprise sont-ils devenus des gros mots ? Synonymes d'artifice, de superficiel, de sans intérêt ; voire d'arnaque ou de tromperie, en tout cas de manipulation.

Parce qu'on a usé et abusé de ce vocabulaire ? Sans doute. Parce que les journalistes n'aiment pas le commerce ? Peut-être. Ou parce que marketing et communication ont tellement tiré sur la corde (au cou du consommateur) qu'ils en ont perdu leur légitimité ? Toute la question est là.

Pourquoi Apple nous oblige-t-il à utiliser une nouvelle connectique à chaque changement d'appareil ? Pourquoi les cartables de septembre arrivent-ils dans les rayons des supermarchés le 1<sup>er</sup> juillet ? Comment un t-shirt pour enfant fabriqué à l'autre bout du monde peut-il être vendu moins cher qu'un pack de yaourts ? Et après, 3, 4, et 5 lames, les rasoirs raseront-ils mieux avec 6 ? Et demain 7 ou 8 ?

C'est aujourd'hui à un marketing creux et démasqué que nous avons trop souvent affaire. Certes, il est encore capable de créer des envies et de vendre en milliards de dollars. Mais il a tellement joué de ses fausses promesses que le ressort est cassé. Il a bouleversé les repères des prix, il a accéléré l'obsolescence, et s'est même fait passer pour « vert ». Il est entré dans une fuite en avant telle, qu'il lasse même le consommateur le plus accro.

Et il est face à des réalités croisées : le gaspillage alimentaire mondial télescope les campagnes des « Restos du cœur » ou de la Banque Alimentaire. Quand la question de l'huile de palme fait débat : par quoi est-on le plus gêné ? Par ses mauvais impacts nutritionnels potentiels ou par la catastrophe environnementale constatée ?

Zara et Lévis ne cessent de nous proposer de nouveaux looks sympas mais, face à la pression orchestrée par Greenpeace<sup>1</sup>, les deux marques ont dû reconnaître aux yeux des internautes du monde entier la dangerosité de certains de leurs produits...

Et on pourrait ajouter le Dieselgate, les dégâts de la pêche industrielle et l'effondrement du Rana Plaza<sup>2</sup>... et plus récemment les catastrophes climatiques ou bien sûr la pandémie mondiale de la Covid-19. Toutes ces crises ne sont peut-être pas les conséquences directes du système, mais toutes le questionnent.

Comment, en tant qu'individu normalement constitué, recevoir désormais quotidiennement ces différentes informations sans s'interroger sur sa propre consommation ? Encore

---

1. [www.greenpeace.org/france/fr/getinvolved/Zara/](http://www.greenpeace.org/france/fr/getinvolved/Zara/)

[www.greenpeace.org/france/fr/campagnes/Toxique/Toxic-Threads/Levis/](http://www.greenpeace.org/france/fr/campagnes/Toxique/Toxic-Threads/Levis/)

2. Le 24 avril 2013, à Dacca au Bangladesh, l'effondrement d'un immeuble a provoqué au moins 1 135 morts. L'immeuble abritait plusieurs ateliers de confection pour de grandes marques internationales.

combien de temps? Et comment appréhender un marketing omniprésent?

En se centrant sur des désirs qu'il a lui-même construits, le marketing a perdu la raison. Il a oublié la limite des ressources, le gaspillage, la pollution définitive de territoires entiers pour absorber nos déchets. Il a oublié l'obésité, la maltraitance sociale, l'opacité des filières de production.

Et il a aussi oublié de s'intéresser aux aspirations profondes des consommateurs et au respect des salariés. Il a enfin oublié de comprendre l'interrogation existentielle des individus dans une période de crise globale remettant en cause le besoin immédiat et matériel. Il a nié la prise de conscience généralisée de l'impact de la consommation à outrance.

Est-ce que le marketing ne se serait pas oublié lui-même? N'aurait-il pas créé sa propre obsolescence? Dans l'opinion publique, la défiance vis-à-vis des entreprises est à son comble. Et les récentes découvertes qui montrent que les entreprises ne maîtrisent plus leurs filières d'approvisionnement et de production ne font que renforcer ce sentiment. La mondialisation a tellement complexifié la supply chain qu'elle en a rendu opaque la gestion des ressources et des chaînes de valeurs. Jusqu'à la dépendance totale des entreprises, piégées par leur propre système d'optimisation économique. La crise sanitaire nous en a montré les conséquences en termes de masques, de paracétamol, de révélateurs pour tests...

Le marketing nous montre depuis quelque temps sa difficulté à remettre en cause des règles dépassées par la société et un contexte en évolution permanente. Il nous montre aujourd'hui son inadaptation à un monde en crise généralisée. Lui qui est censé prévoir l'avenir, par sa propension délétère à se répéter, il a épuisé un système par manque de lucidité... Comme une voyante qui perd son pouvoir, mais continue coûte que coûte à orienter la vie d'un public de moins en moins crédule. Le marketing s'égare, telle une grosse machine

folle, issue d'un système économique qui garde l'énergie de sa lancée... sans pilote aux commandes.

Il est temps de réagir pour stopper cette folie.

N'oublions pas que le marketing et la communication ne sont pas des entités autonomes ou des puissances occultes qui nous entourent. Ils ne sont que des pratiques d'organisations. Et si ces pratiques font fausse route, ce sont les organisations qui doivent s'interroger, qui doivent revoir leur copie. Repenser leur mission et leurs relations à leurs publics. Le rejet du marketing n'est qu'un symptôme. Plus que jamais, les organisations s'interrogent sur leur avenir. Elles devraient surtout mieux écouter leurs publics dont les aspirations ont changé.

Car le public a pris de l'avance. Quand un système provoque une déconvenue, les acteurs réagissent. Certains par le repli ou le défaitisme. Mais d'autres par l'action, avec de nouveaux espoirs et pas mal de détermination. En 2019 déjà, plus de 80 % des Français considèrent que les entreprises incitent à la surconsommation et déclarent souhaiter vivre dans une société où la consommation prendrait moins de place...<sup>1</sup>

Et l'on voit augmenter chaque jour le nombre des consommateurs qui arbitrent, revendiquent, prennent la parole, dénoncent, boycottent, s'organisent. Avec énergie et enthousiasme le consommateur s'émancipe. Il a de nouvelles exigences. Il vit dans la contrainte de la crise certes, mais fait avec. Il évolue et pense en réseau, il cherche du sens, s'engage, sait jouer collectif et invente une nouvelle société.

Comprendre ce public, l'accompagner dans ses aspirations, voilà le bel enjeu qui s'ouvre à nous aujourd'hui. Il est grand temps de sortir de la routine installée par les Trente Glorieuses

---

1. <https://www.greenflex.com/offres/produits-consommation-responsables/marketing-responsable/barometre-consommation-responsable-2019/>

et de s'engager plus avant dans une transition urgente à mettre en place.

Il est temps de bousculer les schémas établis. Sans naïveté mais avec la conscience que la réalité et la crise sont porteuses de nouvelles solutions. Si nous prenons le temps de considérer les cartes que nous avons en main, si nous décidons de questionner nos certitudes, nous pouvons imaginer une toute nouvelle approche du marché. Nous pouvons engager une démarche lucide, ouverte, constructive, responsable et respectueuse. Nous pouvons penser un changement capable de recréer la confiance mise à mal par les pratiques passées encore en action.

Progresser vers un modèle soutenable passe par une modification des comportements de consommation. Si l'individu a déjà fait du chemin dans ce sens, de nombreux comportements restent encore ancrés. Deux ou trois générations et un système marchand puissant ont forgé notre façon d'être et de nous comporter. Mais les revirements sont possibles et même de plus en plus rapides. Certains marchés, comme celui de la mode, en font les frais, quand toute une génération s'approprie la seconde main comme une seconde nature ! Et qui imaginait qu'on louerait des pièces de mode ?

Les entreprises souhaitant s'engager dans une nouvelle démarche vont devoir accompagner les consommateurs. Elles vont devoir trouver les bons leviers pour que cette évolution soit commune. Grâce à une maturité parallèle et des intérêts communs, le marketing ne doit plus exister qu'au bénéfice exclusif de l'organisation.

Il ne s'agit pas ici de vouloir remplacer une manipulation par une autre. Mais de proposer un travail commun entre l'entreprise et le consommateur. Il s'agit d'être dans la relation, dans la communication au sens originel du terme : celui de « rendre commun ». Rendre commun (un fait, une démarche, un

évènement...) à tous, tout en s'assurant de l'implication de chacune des parties. Et c'est une vraie rupture d'avec la publicité qui, trop longtemps, n'a proposé que de « rendre public ». Désormais exposer ne suffit plus. Partager et coproduire sont deux des clés essentielles de cette nouvelle logique. L'action commune ayant pour objectif un progrès partagé. Une nouvelle étape fondamentale pour un individu qui demande à être respecté et pour des entreprises qui n'auront d'autre choix que d'être respectables. Tous deux ont du chemin à faire. Faisons qu'il soit conjoint.

Oublions donc le marketing du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette pratique qui ne trouve plus grâce ni aux yeux de ceux qu'elle vise ni aux yeux de ceux qui l'exercent ! Sortons de la dissonance cognitive qui rend malheureux ses professionnels et inquiets les étudiants censés l'exercer bientôt. Passons d'un métier dont on commence à avoir honte à une discipline utile et constructive !

Imaginons un marketing mature et responsable, positif et constructif qui puisse satisfaire aux nouvelles aspirations humaines, un marketing soutenable et porteur de valeurs pour les entreprises. Cette décision exige de repenser les modèles traditionnels et de modifier des pratiques devenues réflexes. Pour les entreprises, cela nécessite de se saisir de ces nouvelles opportunités pour renouer avec leurs publics et peut-être aussi avec elles-mêmes... Alors elles pourront espérer recréer de la cohérence globale, elles pourront s'engager et entraîner leur filière dans des process améliorés.

Ce que nous proposons aujourd'hui, c'est d'utiliser le marketing pour impliquer et s'impliquer.

C'est nécessaire. C'est exigeant. C'est difficile, mais ô combien enthousiasmant ! Lançons ce défi d'oublier le marketing

de bout de chaîne commerciale pour créer un marketing de fondation qui pourrait se nommer ainsi: le Marketing Implicatif.

Et c'est urgent! Car le monde a changé. Et il va changer. Encore. Beaucoup.