

INTRODUCTION

Les problèmes écologiques ont commencé à s'inscrire dans la conscience collective à partir des années 1960, parallèlement à l'avènement de la société de consommation. La publication de nombreux ouvrages sur les effets néfastes de la technologie et du développement sur l'environnement a donné naissance aux premiers groupes de pression écologistes¹. Parmi ces publications, l'une des plus célèbres est certainement le rapport *Brundtland* de la Commission sur l'environnement et le développement (CMED) des Nations unies, avec l'usage de la notion de « développement durable » (*sustainable development*). En parallèle de ces publications, les entreprises se sont intéressées à leurs impacts environnementaux, allant parfois jusqu'à les dissimuler. Par exemple, une étude publiée dans *Global Environmental Change* (Bonneuil, Choquet et Franta, 2021), décrit la manière avec laquelle Total a réagi face aux informations scientifiques sur le réchauffement climatique. En effet, l'analyse des archives et des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude montre que l'entreprise a été informée dès 1971 de son impact sur le climat. Elle a d'abord remis en question la validité scientifique du réchauffement climatique à la fin des années 1980, pour reconnaître publiquement à la fin des années 1990, la légitimité de la science du climat.

Ces premières prises de conscience se sont vues institutionnalisées lors de la conférence sur l'environnement et sur le développement durable organisée par les Nations unies à Rio (Sommet de la Terre, juin 1992). L'adoption d'un plan d'actions² pour le XXI^e siècle fondé sur les trois axes du développement durable – l'équité sociale, l'environnement et l'économie – est un événement remarquable puisque ce plan a mis ouvertement en cause les modes de consommation et de production actuels et a cherché à promouvoir un commerce plus durable par une justice intergénérationnelle et intragénérationnelle. Lors de la Conférence d'Oslo (1994)³, une définition de la consommation écologiquement viable a été établie : « L'utilisation de services et de produits qui répondent à des besoins essentiels et contribuent à améliorer la qualité de la vie tout en réduisant au minimum les quantités de ressources naturelles et de matières toxiques utilisées, ainsi que les quantités de déchets et de polluants rejetés tout au long du cycle de vie du service ou du produit de sorte que les besoins des générations futures puissent être satisfaits ».

1 Notamment la publication en 1962 de *The Silent Spring* de Rachel Carson aux États-Unis.

2 Texte intégral : www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/

3 <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/114000268.pdf>

Cette prise de conscience institutionnelle s'accompagne aussi de celle des citoyens. De nombreuses actions individuelles sont mises en place, allant d'un engagement au quotidien comme l'achat de produits bio, le boycott ou encore le tri sélectif, à des actions militantes (plaidoyer auprès des acteurs politiques ou économiques, sensibilisation des autres citoyens...). Par exemple, Cédric Ringenbach, ingénieur spécialiste du changement climatique, a créé en 2015 un atelier – jeu collaboratif, appelé la « Fresque du Climat » dont l'objectif est de sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux climatiques⁴. Le jeu est composé de cartes issues des rapports scientifiques du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). L'association évalue le nombre de personnes ayant expérimenté le jeu à 2 millions. La Fresque du Climat a été déclinée en « Fresque du Marketing » par l'ADETEM (un réseau des professionnels du marketing) avec le soutien de l'ADEME⁵, d'Orange et de La Banque Postale. Ce jeu interactif a pour mission de sensibiliser les professionnels du marketing aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises et de les faire réfléchir collectivement à la conception d'offres plus éthiques. Il retrace et évalue la chaîne de valeur du secteur, à partir des données de sources reconnues telles que ADETEM, INSEE, ADEME ou encore The Shift Project.

Cette prise de conscience globale tant au niveau macro (États, organisations internationales...), méso (entreprises, ONG, etc.) que micro (citoyens, usagers, consommateurs, salariés...) n'est pas sans créer de la sidération individuelle et collective. L'éco-anxiété ou l'éco-colère sont aujourd'hui étudiées par des spécialistes comme l'expression des émotions négatives associées à la crise environnementale.

ÉVOLUER VERS LE MARKETING DÉCARBONÉ⁶

En 2015, l'Assemblée générale des Nations unies a proposé d'adopter 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) d'ici 2030. Si de nombreux objectifs impliquent la contribution du marketing, l'ODD 12 dont l'intitulé est « Établir des modes de consommation et de production durables » invite implicitement le marketing à réfléchir sur l'utilisation des ressources et de l'énergie de manière efficace, sur la mise en place des infrastructures durables et à assurer à tous l'accès aux services de base. Il s'agit donc à la fois d'assumer les erreurs commises dans le passé, notamment dans le développement de la société de consommation, et de proposer ses techniques et outils au service des solutions pour préparer le monde post-anthropocène (Rémy *et al.*, 2024).

Dans une logique de chaîne de valeur au sens marketing, l'activité humaine peut avoir un impact à différents niveaux. L'AFM⁷ définit le marketing comme :

4 <https://fresqueduclimat.org/fr-fr/communique-de-presse-06-04-23>

5 Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, <https://www.ademe.fr/>

6 Le terme décarboné fait référence à un processus de réduction de l'intensité carbone d'une activité. Cela n'implique pas une absence totale de carbone, mais une forte diminution du contenu carbone par rapport aux standards antérieurs.

7 Association Française du Marketing.

« Le marketing est une conception des échanges et un ensemble de pratiques qui vise à créer de la valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes (individus, entreprises ou organisations). »

La chaîne de valeur consiste à faire une analyse des coûts des activités principales d'une entreprise. Elle permet ainsi aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques. Comme le montre la liste ci-dessous, les impacts des activités marketing ne concernent pas seulement le carbone et le réchauffement planétaire, mais toutes les autres limites planétaires. Ainsi, si cet ouvrage porte principalement sur la question de la décarbonation, il pourra également à certains moments aborder ces autres impacts fondamentaux :

1. **l'extraction de matières premières** (épuisement des ressources non renouvelables, déforestation et destruction des habitats menaçant la biodiversité, gaspillages énergétiques, pollutions, tensions géopolitiques, compromissions avec des régimes totalitaires, etc.) ;
2. **les conséquences de la production agricole** (utilisation de pesticides et d'engrais, et l'épuisement des réserves en eau, etc.) ;
3. **la fabrication des produits** (délocalisations et chômage, impacts des industries sur l'environnement, risques industriels, risques en termes de santé publique et de santé des travailleurs, exploitation du travail des enfants, mauvaises conditions de travail liées à la répression – ou l'absence – du syndicalisme et à la discrimination, etc.) ;
4. **l'acheminement des produits** (impacts des transports sur l'environnement, enlaidissement des paysages, dégradations de la nature, gaspillages d'énergie, etc.) ;
5. **la commercialisation des produits et services** (puissance jugée excessive des multinationales sur la vie sociale, poids des lobbies et des intérêts économiques face à l'intérêt général, multiplication des messages publicitaires, suremballage, etc.) ;
6. **la distribution des produits** (conditions sociales des employés de la grande distribution et de la livraison, dégradations écologique et paysagère, stimulation de l'individualisme et de la perte d'échanges sociaux, destruction des petits commerces, etc.) ;
7. **l'utilisation des produits et services** (gaspillage d'énergie et d'eau, dépendance des sociétés à l'égard de la technologie, gaspillage lié aux produits jetables ou à faible durée de vie, etc.) ;
8. **la fin de vie des produits** (gaspillage, non recyclage, impacts des décharges et de l'incinération sur l'environnement et la santé, etc.).

Plus récemment, qu'ils soient des leaders d'opinion scientifiques, associatifs ou encore politiques, les acteurs mettent l'accent sur l'usage important des énergies fossiles et les gaz à effet de serre (CO_2 , CH_4 , N_2O , gaz fluorés) émis par la production. Les avis convergent : les activités humaines entraînent une hausse de la température moyenne à la surface de la Terre. Celle-ci est liée à la combustion des énergies fossiles nécessaires pour permettre ces activités. Les conséquences font maintenant l'objet d'un consensus scientifique : disparition d'espèces végétales et animales, hausse du niveau des océans, phénomènes

climatiques extrêmes : tempêtes, inondations, sécheresse, etc. Limiter le réchauffement à +1,5 °C, voire à 2 °C, par rapport à l'ère préindustrielle, était considéré comme essentiel pour rendre les conséquences du changement climatique encore partiellement réversibles. Cependant, avec une température moyenne mondiale ayant déjà atteint +1,5 °C, et des trajectoires actuelles qui sont pessimistes (au-delà des +2 °C), nous devons tous consentir à des efforts sans précédent.

Ainsi, ces dernières années, de nouvelles initiatives ont vu le jour sur le plan politique telles que l'adoption par les Accords de Paris en 2015 d'un accord mondial pour limiter le réchauffement en deçà de 2 °C ou encore la neutralité carbone à l'échelle européenne d'ici 2050 (adoptée lors du Pacte vert pour l'Europe de 2020), c'est-à-dire l'état d'équilibre entre les émissions et les absorptions de gaz à effet de serre. Le caractère non contraignant de ces accords limite malheureusement l'ampleur des actions dans le monde économique, alors que décarboner est une priorité face à l'urgence climatique.

COMMENT PEUT-ON DÉCARBONER LE MARKETING ?

Créée en 2001 et experte en prospective énergétique, l'association négaWatt⁸ propose une démarche triptyque, comme une boussole pratique. Cette démarche s'appuie sur trois piliers⁹ :

- **Sobriété** : il s'agit de s'attaquer à la notion des besoins, chère au marketing, pour se focaliser sur ce qui semble essentiel dans les usages individuels et collectifs de l'énergie (supprimer les gaspillages, contenir l'étalement urbain, développer la mobilité douce, réduire les emballages, etc.) ;
- **Efficacité** : pour satisfaire un même besoin, il convient de chercher à diminuer l'énergie consommée (isoler les bâtiments, améliorer le rendement des appareils électriques et favoriser la vente des appareils plus économies, ou des véhicules, etc.) ;
- **Renouvelable** : l'association négaWatt fait la promotion des énergies renouvelables qui ont un faible impact sur l'environnement et qui sont par définition inépuisables, étant des énergies de flux, par opposition aux énergies de stock, fondées sur des réserves finies de charbon, pétrole, gaz fossile et uranium. Dans une perspective de décarbonation, le dernier pilier pourrait être élargi à la substitution. Il s'agirait alors de remplacer les énergies et matériaux fossiles par des énergies et matériaux décarbonés.

Sur la base de nombreuses recherches, l'ADEME a identifié quatre scénarios pour atteindre la neutralité carbone : génération frugale, coopérations territoriales, technologies vertes, pari réparateur¹⁰. Ces scénarios identifient de nouvelles manières de vivre (habiter, se déplacer, se chauffer, etc.) et d'organiser les filières économiques. Ils entrent en écho avec la démarche de l'association négaWatt. Les actions qui visent à la décarbonation peuvent être le recours à des

8 <https://www.negawatt.org/>

9 <https://negawatt.org/sobriete-efficacite>

10 <https://www.ademe.fr/les-futurs-en-transition/les-scenarios/>

alternatives moins émettrices de dioxyde de carbone (énergie renouvelable) ; le recours à des processus plus économes en énergie par une recherche d'efficacité (avec comme parti pris le techno-solutionnisme) ou encore des modes de production plus sobres. Ces actions, et plus particulièrement, la sobriété des modes de production, rejoignent parfois la raison d'être, la mission des entreprises qui cherchent à réduire leurs impacts négatifs sur le vivant. Ceci se traduit dans toutes les fonctions des organisations (production, logistique mais aussi les fonctions supports comme les ressources humaines) dont la fonction marketing (Tableau 1).

Tableau 1. Exemples de la décarbonation liés à la fonction marketing d'une organisation

Sobriété	Efficacité	Renouvelable
<ul style="list-style-type: none"> Promotion de la mobilité douce, de l'autopartage et évitement des voyages lointains en avion. Optimisation de l'usage des équipements et élimination des gaspillages dans les bureaux : éclairage, etc. Usage interne et commercialisation des produits durables et réparables. Réduction du gaspillage alimentaire et de la consommation de protéines animales dans les restaurants d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement du parc automobile par des véhicules électriques. Rénovation énergétique des bureaux... Innovation par le développement des produits davantage durables et réparables. Transition alimentaire vers la consommation de protéines végétales en remplacement des protéines animales. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de matériaux biosourcés dans la conception des produits, ou globalement dans l'ensemble des process industriels. Orientation de la consommation énergétique vers un mix énergétique 100 % renouvelable : éolien, photovoltaïque, biomasse solide, biogaz... Régime 100 % végétalien produit en local sur le territoire.

Si depuis l'avènement de la société de la consommation, nos modes de vie nous conduisent à utiliser énormément d'énergie pour satisfaire nos besoins, il nous faut souligner : d'une part, la prise de conscience réelle par les praticiens et les chercheurs en marketing des dégâts écologiques provoqués par les activités humaines (Béji-Bécheur et Özçağlar-Toulouse, 2014) ; d'autre part, un questionnement large sur *l'idéologie marketing* (Marion, 2004 ; Rémy *et al.*, 2024) et sur le métier même des praticiens et des chercheurs en marketing (Parguel *et al.*, 2018). Selon une étude réalisée par l'AFM en partenariat avec Kantar¹¹ (Béji-Bécheur et Gomy, 2022 ; Béji-Bécheur, Decrop et Nabec, 2023) auprès du grand public, le marketing revêt quatre fonctions distinctes :

- Fonction opportuniste** : il sert l'intérêt de l'entreprise ;

11 Étude réalisée en ligne en France en mars 2022 auprès d'un échantillon de 1000 répondants.

2. **Fonction aliénante** : il influence les comportements dans un but de vendre sans se préoccuper de sa responsabilité (impact en termes sociaux et environnementaux) ;
3. **Fonction informative** : il permet de connaître l'existence de produits/services qui peuvent répondre à des besoins ; il permet d'informer sur la composition de ces produits (leurs caractéristiques, leurs effets) ; ce que l'achat d'un produit implique, coûte, symbolise, etc. ;
4. **Fonction transformante** : il est un levier au service des transformations des marchés en réponse aux besoins de transition écologique et sociale. Il permet de transformer le rapport au produit en informant sur de multiples alternatives (par exemple substitution achat/location ; objet neuf/ d'occasion) ; au-delà il est au service de la sobriété en la faisant connaître, en l'infusant dans les représentations collectives.

Les organisations se répartissent de façon inégale face à ces quatre fonctions. Certaines restent opportunistes, n'ayant aucune préoccupation pour leur valeur étendue à long terme. La valeur étendue est définie comme ci-dessous :

« À la valeur ajoutée, traditionnellement utilisée en marketing, s'ajoute une autre source de valeur, à savoir la valeur liée aux conséquences de long terme de la consommation. Nous nommerons cette source complémentaire de valeur : la valeur étendue, par complémentarité avec la valeur ajoutée. »

(Bascoul et Moutot, 2009)

D'autres amorcent des transformations en montant dans le train de l'économie circulaire. Elles commencent à (re)penser, voire à transformer, leur façon de faire afin de réduire le gaspillage, les déchets, restant toutefois dans un modèle d'affaires basé sur les quantités. D'autres encore naissent ou bifurquent complètement en adoptant des modèles d'affaires plus sobres en carbone. Bifurquer mais aussi grandir et se développer demande du temps : c'est un processus.

FRANCHIR (OU NON) LES JALONS POUR UNE GRANDE TRANSFORMATION

Le processus de décarbonation des marchés ne peut pas se réaliser d'un seul coup : il doit se faire de manière progressive. Nous ne proposons pas ici un mode d'emploi mais des étapes (ou jalons) qui peuvent être réalisées dans des ordres et à des rythmes différents selon les organisations. Dans cet ouvrage, nous proposons donc de comprendre le processus de décarbonation des organisations *via* le marketing, en tant que levier de transformation et d'information. La décarbonation se structure de manière progressive, un jalon pouvant être franchi en même temps qu'un autre, voire avant l'autre, chacun y allant à son rythme.

Décarboner les marchés inclut la prise en compte également des autres facteurs importants de l'équation du réchauffement climatique, en particulier la biodiversité, l'eau, le vivant sous toutes ses formes ainsi que les problématiques de vulnérabilité et d'équité dans l'accès aux solutions. Cette transformation nécessite de faire évoluer nos lunettes conceptuelles. Les réflexions présentées dans cet ouvrage sont nourries de dialogues interdisciplinaires entre des cadres

théoriques mobilisés par les chercheurs marketing tels que l'agence, la sociologie des marchés, les travaux néo-institutionnalistes, l'approche culturelle de la consommation avec ceux de l'économie de la fonctionnalité, l'économie circulaire, les communs ainsi que la permaculture.

Pour exposer les jalons de la décarbonation des organisations, nous mobilisons diverses ressources et productions de la communauté de l'Association Française du Marketing (AFM) : des contributions académiques publiées dans les revues, en particulier, *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing* ; des thèses de doctorat ; des ressources pédagogiques ; ou encore l'ouvrage collaboratif en ligne (le *Co'Lab de l'AFM*) *Marketing pour une société responsable*¹². L'ensemble est illustré par des exemples et des cas spécifiquement construits pour illustrer la démarche. Ils mobiliseront en particulier les cas d'entreprises publiés dans la presse généraliste et spécialisée.

L'ouvrage se compose de cinq chapitres dans la logique progressive décrivant les jalons successifs à atteindre vers la décarbonation des marchés. Chacun explore les grands principes et des exemples de marketing décarboné.

Le **chapitre 1** invite à (re)penser la mission de l'organisation à travers trois questions essentielles : quoi ? comment ? pourquoi ? Il met en lumière les points de vigilance à considérer lors de la révision de la mission de l'organisation dans une perspective décarbonée.

Le **chapitre 2** se concentre sur la décarbonation des pratiques au sein de la fonction marketing, en particulier dans la gestion des relations de travail. L'impulsion d'une culture du changement au sein de l'organisation y est également abordée. La notion du *business model* apparaît comme un élément central dans la stratégie de décarbonation.

Le **chapitre 3** propose une classification et une présentation des modèles les plus sobres en carbone. Il analyse les leviers de la décarbonation tout en soulignant les points de vigilance. En effet, il est impossible d'évoquer un marketing décarboné sans aborder la question de la décarbonation des produits et services.

Le **chapitre 4** introduit l'impact carbone du portefeuille produits-services ainsi que la notion de bilan gaz à effet de serre (GES). Il présente également les stratégies de décarbonation du portefeuille produits/services.

Le **chapitre 5** explore la communication responsable et l'impact de la communication en générale en termes d'émission de carbone. Le marketing décarboné place l'information des consommateurs au cœur des stratégies de communication.

La conclusion de cet ouvrage propose des imaginaires sociaux pour rendre la sobriété, l'efficacité et le renouvelable désirables.

12 Ouvrage collaboratif *Le Co'Lab de l'AFM – Marketing pour une société responsable*, <https://marketingpourunesocieteresponsable.org>