



PRÉFACE

Bertrand Bonhomme

Marketeur engagé pour le développement durable

Si j'ai accepté avec enthousiasme d'écrire cette préface, c'est parce que ce livre dit, avec la rigueur, l'objectivité et la profondeur qui manquaient jusqu'ici, ce que beaucoup de praticiens de ma génération ont ressenti sans toujours réussir à le formuler : que le marketing d'aujourd'hui, dans bien des cas, n'est plus celui que, jeune étudiant en école de commerce dans les années 1980, j'avais rejoint avec enthousiasme. « Faire » du marketing, à l'époque, c'était répondre à deux promesses : celle faite au client – être utile – et celle faite à l'entreprise – produire des nouveautés et fournir des produits de qualité. Si cette dernière est globalement tenue, je ne suis pas certain qu'il en soit de même pour la première, plus haute et plus exigeante : être utile. Utile aux clients, utile à la société, utile au monde.

J'ai passé plus de vingt ans dans les directions marketing de grandes entreprises de biens de consommation mondiale – cosmétique, alimentaire et industrie pneumatique. Trois univers très différents, trois cultures d'entreprise distinctes, mais un même fil conducteur tout au long de ma vie professionnelle : la conviction que le marketing, bien pratiqué, est un formidable outil de création de valeur – pour le consommateur d'abord, pour l'entreprise ensuite, et pour la société tout entière.

Cette conviction, je ne l'ai pas forgée uniquement sur les bancs des écoles. Je l'ai trouvée très tôt, sur le terrain, dans une entreprise qui commercialisait des produits surgelés à une époque où ce marché était encore jeune, souvent moqué, parfois suspect. Nous proposons une offre variée allant des légumes bruts ou préparés aux plats cuisinés, en passant par des pizzas, des crêpes et des poissons panés. Mais au fond, ce que nous apportons, c'était bien plus : c'était du temps. Du temps libéré pour les femmes qui passaient des heures chaque jour à préparer les repas. Du temps pour faire autre chose – travailler, accompagner

les enfants, se former, s'épanouir dans une activité réellement choisie. C'était aussi de la variété dans l'alimentation, de la qualité garantie, de la sécurité sanitaire, une promesse de meilleure santé. En pensant à ces ménagères des années 1970 qui pouvaient soudain cuisiner un gratin dauphinois un mardi soir en vingt minutes, j'étais convaincu d'agir pour le bien commun.

Une de mes fiertés reste le lancement des recettes sautées – ce que les Anglo-Saxons appellent le *stir fry* : un plat composé de petits morceaux de légumes avec ou sans viande, vendus surgelés. Ce produit était une petite révolution. Il permettait à la ménagère de réduire encore plus drastiquement son temps de préparation – cinq minutes de cuisson au lieu de vingt à trente pour un plat classique – tout en lui laissant la liberté de personnaliser la recette selon ses goûts. Et, bénéfice souvent invisible mais bien réel pour l'entreprise comme pour la planète : la découpe en petits morceaux réduisait considérablement le temps de surgélation, et donc l'énergie consommée.

C'est cette intuition – que le marketing peut simultanément servir le client, l'entreprise et la société – que ce livre remet au centre, avec une clarté et une exigence que j'aurais aimé avoir à ma disposition tout au long de ma carrière.

Ce que j'apprécie d'abord dans cet ouvrage, c'est sa méthode. Avant de plaider pour un markéthique, Emmanuelle Le Nagard prend le temps de décrire et d'analyser l'évolution du marketing. Avec beaucoup de pédagogie et d'exemples concrets, elle retrace l'évolution des définitions académiques de la discipline sur près d'un demi-siècle et distingue avec précision satisfaction et valeur, besoin et désir, efficacité et sobriété. Dans un monde où les débats se réduisent souvent à des affirmations tranchées ou à des condamnations définitives, cette rigueur conceptuelle est précieuse. Elle permet de ne pas confondre la critique d'un marketing dévoyé – celui d'une adolescence qui se cherche – avec une condamnation de la discipline elle-même, dans ce qu'elle peut être à l'âge adulte. Cette distinction est fondamentale, et je suis heureux qu'elle soit posée avec autant de soin.

Car le marketing que j'ai essayé de pratiquer – imparfaitement, j'en conviens – n'a jamais été celui de la manipulation ou de l'obsolescence programmée. C'était un marketing de l'écoute, du service rendu, de la valeur créée. Et si j'ai parfois cédé aux pressions du court terme, aux

impératifs de parts de marché, aux lancements de produits dont l'utilité marginale était discutable, c'est parce que le système dans lequel j'évo-luais rendait difficile, parfois presque impossible, de tenir cette ligne.

Ce livre nomme ces pressions avec précision. Il montre comment les objectifs assignés aux marketeurs – chiffre d'affaires, satisfaction immédiate, croissance des volumes – ont progressivement éclipsé la notion de valeur à long terme. Il décrit les dérives de l'hypersegmentation, de la personnalisation intrusive, de la fausse innovation. Ces chapitres m'ont parfois mis mal à l'aise, non par désaccord, mais par reconnaissance : j'y ai vu des situations que j'ai vécues, des arbitrages que j'ai moi-même dû rendre.

Je me souviens de ma première rencontre avec l'ancien président d'un grand groupe industriel dans les années 2000. Je lui présentais un nouveau produit destiné aux machines industrielles que nous allions lancer. Il prit le temps d'écouter mon argumentation, puis me demanda ce qui m'avait surpris dans la façon de travailler de cette entreprise. Je lui répondis que j'avais été étonné que nous « donnions » gratuitement certains bénéfices aux clients. Pour être précis : ce nouveau pneu offrait une performance kilométrique supérieure, mais aussi une réduction de la consommation d'énergie – avantage que nous n'avions pas valorisé dans le prix. Après un temps de réflexion, il me demanda si les clients auraient accepté un prix plus élevé intégrant ce bénéfice additionnel. Face à ma réponse prudente, il ajouta simplement : « Notre rôle, c'est d'aider nos clients à améliorer leurs performances. Nos commerciaux ne vont pas chez les utilisateurs pour vendre des pneus, mais pour les aider à les utiliser au mieux et à obtenir la performance annoncée. Alors si un pneu offre plus, c'est mieux – mieux pour nos commerciaux, pour nos clients, pour notre marque, et dans ce cas précis pour la société, car moins d'énergie est consommée. »

Trop sûr de mes dix ans de marketing, j'ai pris ce jour-là une grande leçon de markéthique. Je ne l'ai jamais oubliée.

Plus tard, toujours au sein de cette même entreprise, j'ai eu la chance d'être directement impliqué dans le développement de ce que nous appelions une offre « Solution » – et que l'on nommerait aujourd'hui une économie de la fonctionnalité. Il ne s'agissait plus de vendre des pneus, mais leur usage : en kilomètres parcourus, en tonnes transportées, en atterrissages effectués. Le client – transporteur routier, compagnie minière ou compagnie aérienne – payait à l'usage, à charge pour l'entreprise de déployer ses produits de la façon la plus économique et efficiente

possible. Ce modèle renverse complètement la logique habituelle : l'intérêt de l'entreprise n'est plus de vendre le plus grand nombre de pneus, mais de concevoir des pneus qui durent le plus longtemps possible, qui puissent être rechapés et réutilisés, qui soient réellement résistants. Et la force de ce modèle, c'est que les intérêts du client, de l'entreprise et de la Nature convergent : plus de kilomètres, de tonnes transportées ou d'atterrissages réalisés avec un même pneu signifient une meilleure productivité pour le client, une meilleure marge pour l'entreprise, et une moindre consommation de ressources pour la planète.

C'est exactement ce qu'Emmanuelle Le Nagard appelle un « marketing de la fonctionnalité vertueuse ». Non pas vendre un produit, mais garantir un service. Non pas pousser à la consommation, mais optimiser l'usage. Et comme je viens de le démontrer, ce modèle n'est pas une utopie : il existe, il fonctionne, il est rentable, et il commence à s'étendre à de nombreux autres secteurs – comme en témoigne l'écosystème créé autour de l'initiative PACCT for Sustainability (*Product As a Service to Accelerate Cooperation and Circular Transformation*).

Ces expériences m'ont profondément marqué, parce qu'elles m'ont montré que sobriété et rentabilité ne sont pas des contraires. Qu'un marketing éthique n'est pas un marketing sacrifié. Que créer de la valeur pour le client sur le long terme, c'est aussi créer de la valeur pour l'entreprise sur le long terme. Le cercle vertueux que décrit l'autrice en conclusion n'est pas un vœu pieux : c'est une réalité que j'ai vue à l'œuvre.

Nouveaux concepts et orientations ne peuvent être mis en œuvre qu'à condition d'y associer de nouvelles pratiques. Créer de la valeur ne suffit pas, il est obligatoire aujourd'hui d'établir un optimum de Pareto dans la répartition de la valeur entre toutes les parties prenantes : clients utilisateurs et distributeurs, fournisseurs, employés, sans oublier la société civile et la Nature mais pour ce faire, il est tout aussi obligatoire de réunir ensemble les parties prenantes. Dans mes dernières années au sein de l'entreprise, nous avons créé un conseil des parties prenantes regroupant clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs, universitaires, représentant de ville, ONG, organisation internationale, philosophe de l'éthique et un jeune millenium pour les interroger sur les questionnements de l'entreprise et les amener à établir une réponse commune. Malgré quelques appréhensions au démarrage du comité de direction, dix ans après sa première mise en œuvre, le conseil est toujours là, installé – reconnu comme indispensable.

Au cours de ma carrière, notamment lorsque j'ai exercé des responsabilités en développement durable, j'ai été confronté à la tentation permanente de réduire les enjeux environnementaux à des indicateurs de performance – empreinte carbone, taux de recyclage, consommation d'eau – sans jamais questionner le modèle lui-même. On optimisait à la marge, on compensait, on communiquait. Mais on ne remettait pas en cause la logique de volume, de renouvellement accéléré, d'artificialisation continue et raréfaction des ressources fournies par la Nature.

Un marketing vraiment éthique doit intégrer la Nature dans ses arbitrages dès la conception des offres – non comme une contrainte réglementaire, mais comme une boussole. Cela signifie concevoir des produits qui s'inscrivent dans les cycles naturels, qui restituent ce qu'ils prélèvent, qui régénèrent plutôt que d'épuiser. L'autrice parle d'économie circulaire et d'innovation régénérative : je veux souligner que ce ne sont pas des options avancées réservées aux entreprises les plus engagées. Ce sont des conditions de survie pour un marketing qui veut rester légitime dans les décennies à venir.

Ce livre arrive au bon moment. Non pas parce que la situation est désespérée – elle ne l'est pas – mais parce que la fenêtre d'opportunité pour transformer le marketing de l'intérieur est encore ouverte, et qu'elle ne le restera pas indéfiniment.

Les jeunes professionnels qui entrent aujourd'hui dans les métiers du marketing ne veulent pas être des vendeurs de rêves creux. Ils veulent contribuer à quelque chose de réel. Ils cherchent des entreprises dont la raison d'être est sincère, des marques dont les engagements sont vérifiables, des pratiques dont ils n'auront pas à rougir dans dix ans. Ce livre leur offre un cadre intellectuel et éthique pour exiger ce changement et pour le porter. Il leur démontre aussi que, pour faire évoluer le monde de façon positive, rejoindre les métiers du développement durable n'est pas la seule option. Pour être réellement efficient, il faut reprendre les manettes des fonctions qui gouvernent les échanges de l'entreprise avec l'extérieur – clients, fournisseurs, société civile – comme les achats, l'énergie ou, justement, le marketing. L'ultime bénéfice du livre d'Emmanuelle Le Nagard est de redonner un avenir positif et attractif à ce métier, et j'espère qu'il amènera beaucoup d'étudiantes et d'étudiants à le choisir.

Par sa clarté et sa façon de mettre des points sur les i – qu'il s'agisse de bénéfices, de services ou de produits – cet ouvrage s'adresse non seulement aux marketeuses et marketeurs, mais aussi aux dirigeants

d'entreprise, à qui il rappelle que la création de valeur durable pour les clients est le seul fondement solide d'une rentabilité à long terme. Aux enseignants et chercheurs, il offre une synthèse remarquable des tensions qui traversent leur discipline. Et aux consommateurs-citoyens, il rappelle que leur pouvoir, même imparfait, même limité, existe – et qu'il mérite d'être exercé en conscience.

Moi qui ai démarré ma carrière en proposant des plats cuisinés surgelés à des consommatrices dans leur quête de temps, et qui l'ai terminée en vendant des kilomètres à des transporteurs en quête de sécurité, de performance garantie et d'économies, je peux témoigner que le marketing a toujours eu, en son cœur, la capacité d'être utile. Ce livre nous rappelle qu'il en a aussi, aujourd'hui plus que jamais, l'obligation.

Le markéthique n'est pas la fin du marketing. C'est son avenir.



AVANT-PROPOS

L'ouvrage que vous allez découvrir est le fruit d'une réflexion – parfois à bas bruit – de trente années d'enseignement et de recherche en marketing. Au contact des étudiants, des entreprises, de mes collègues enseignants et chercheurs, mais aussi au gré des discussions avec mes proches, j'ai progressivement acquis la conviction qu'il était impératif de remettre en cause les fondements de ce qu'est le marketing, mais surtout de repenser ce qu'il doit être. Cela me paraît indispensable pour les organisations, la société et la planète en cette période de transitions sociale et environnementale, mais également, à titre personnel, pour continuer à l'enseigner et à le réfléchir avec conviction et enthousiasme. Au terme de ces années de réflexion, il m'a semblé utile, au vu des évocations du terme « marketing », d'en inventer un nouveau.

L'ouvrage s'adresse bien sûr aux marketeurs eux-mêmes, soucieux de réfléchir et peut-être de faire évoluer leurs pratiques, aux étudiants en marketing, qui s'interrogent sur leur orientation professionnelle, mais également à toutes celles et ceux qui, dans leur rôle de collaborateurs au sein des organisations, de consommateurs et de citoyens, veulent mieux comprendre les rouages de la persistance de la société de surconsommation et comment en sortir.

Mes remerciements vont tout d'abord à Bertrand Bonhomme et à Marie-Amandine Stévenin, qui ont spontanément accepté de préfacer et de postfacer ce livre.

J'ai croisé le chemin de Bertrand Bonhomme il y a bien des années à l'ESSEC, au sein de la Chaire Vente et Stratégie Marketing. Frappée par sa hauteur de vue et la profondeur de son analyse, j'ai été durablement influencée par sa vision du marketing, même s'il ne s'en est sans doute pas douté à l'époque. La richesse de son expérience en marketing dans

différentes organisations, sa longue et belle carrière, son implication dans le domaine du développement durable m'ont fait naturellement pensé à lui, et j'ai su combien j'avais eu raison à la lecture de cette très belle préface.

Il me semblait fondamental de donner, sous une forme ou une autre, la parole aux consommateurs dans un ouvrage de marketing. J'ai toujours été profondément convaincue du rôle essentiel que jouent les associations de consommateurs et du lien nécessaire avec les marketeurs. J'ai eu souvent l'occasion de le rappeler lors des remises du prix Daniel Tixier de la Meilleure Initiative Consumériste décerné chaque année par les étudiants de la Chaire Grande Consommation de l'ESSEC, emmenés avec brio par Rémy Gérin. J'ai eu la chance d'y rencontrer Marie-Amandine Stévenin, présidente de Que Choisir Ensemble, et je suis très honorée qu'elle ait accepté de postfacier le livre, pour rappeler avec justesse les enjeux essentiels des droits des consommateurs, notamment celui à l'information.

Je souhaite également remercier ici les équipes des Éditions EMS, Gaël Letranchant pour sa confiance, et Aurore Leroy pour sa relecture professionnelle et avisée.

Mes pensées au moment de « boucler » ce texte vont vers mes proches : les disparus mais si présents, et les si vivants : mes enfants Yaël et Noë, à présents jeunes professionnels et qui m'apprennent tant sur le monde, et mon compagnon, à l'écoute exceptionnelle.

Bonne lecture !