

Comité 21



***"Combien de temps pouvez-vous durer  
sans marketing durable ?"***

**RETRANSCRIPTION DES DEBATS**

Jeudi 22 mai 2008 - Pavillon Ledoyen

Conférence organisée par le Comité 21, en partenariat avec :  
PricewaterhouseCoopers, LH2, ESCP-EAP, Les Echos-Conférences,  
Eco-Emballages, ADETEM, Vraiment durable



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

ESCP-EAP  
LONDON PARIS BERLIN  
MADRID TORINO  
European School of Management  
extendedvalueslab

**Les Echos**  
CONFÉRENCES

 ECO  
EMBALLAGES

 adetem  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE DU  
MARKETING



## Intervenants

Sophie Peters, *Les Echos (journaliste-chroniqueur)*

Eric Guillon, *Président Comité 21*

Dorothee Briaumont, *directrice Comité 21*

Luc Balleroy, *LH2 Directeur général*

Ganaël Bascoul, *ESCP-EAP Extendedvalueslab.*

Thierry Raes, *PricewaterhouseCoopers*

\*\*\*\*\*

**Sophie PETERS** : [...] durable éthique et le développement responsable.

Tout de suite, je passe la parole à Eric Guillon, président du Comité 21 et d'Eco-Emballages, sur le thème "Combien de temps pouvez-vous durer sans marketing durable ?"

**Eric GUILLON** : Pour ne rien vous cacher, je suis très heureux de vous accueillir car j'estime, depuis longtemps déjà, que le marketing est un peu à l'écart de la démarche de développement durable. Vous êtes en train de démontrer toutes et tous l'inverse, ce dont je suis particulièrement ravi.

Je remercie particulièrement Sophie Peters. Je sais qu'elle avait d'autres sollicitations pour cette matinée et elle a eu la bonne idée de choisir la meilleure de toutes !

Elle animera donc cette séance. Je ne peux pas manquer de remercier notre ami Thierry car cette réunion a été construite en partenariat avec PricewaterhouseCoopers. Il est à la fois le directeur associé en charge du développement durable, de la communication et du marketing, ce qui promet des échanges très intéressants.

Un certain nombre d'entre vous ne connaît pas du tout le Comité 21, j'en dirai donc deux mots.

Il s'agit de la plus importante et plus ancienne association de type loi 1901 créée en France, juste après le sommet de Rio. Il se trouve que l'un des organisateurs français du sommet de Rio allait devenir en 1994 le premier président du Comité 21, Serge Antoine, une personnalité essentielle et très importante dans le lancement de la démarche du développement durable en France.

Cette association est composée de 400 membres qui ont comme première originalité d'être issus de quatre grands collèges : collectivités territoriales, entreprises, associations, puis le monde de la recherche, de l'enseignement et des médias. Ainsi, toute démarche que nous entreprenons est toujours menée avec l'ensemble de ces représentants. Ce qui donne évidemment une connotation particulière aux conclusions auxquelles nous arrivons qui, en général, servent d'abord à nos adhérents puis aux institutions qui y puisent un certain nombre de directions. La première fut sans doute, le Grenelle de l'environnement puisqu'il a été construit sur la même démarche que le Comité 21 avait initiée douze ou treize ans plus tôt.

Le deuxième point d'originalité est le fait de définir sur deux ou trois ans des programmes sur quatre grands axes.

Le premier est l'éducation au développement durable. Voici quelques années, beaucoup de gens parlaient du développement durable comme d'un concept, une thématique assez lointaine, et il était tout à fait important que nous rentrions dans une phase de formation. Depuis trois ou quatre ans, nous avons un certain nombre de programmes en fonctionnement sur l'éducation au développement durable.

Le second, à l'origine du Comité 21 puisqu'il figure aux conclusions de Rio de Janeiro, consiste à ancrer le développement durable dans les territoires. C'est un très gros travail que nous faisons toujours avec les quatre collèges autour de l'installation des stratégies de développement durable au niveau local.

Nous avons aussi, et c'est le sujet d'aujourd'hui, la promotion d'un développement économique responsable. Parmi ces thématiques -Dorothe Briault, notre directrice générale en dira deux mots tout à l'heure-, toute une démarche a été mise en place qui a d'ailleurs abouti à cette rencontre-débat.

Enfin le dernier répond à une certaine actualité, il s'agit de renforcer le *benchmarking* car de nombreux pays travaillent sur le développement durable, notamment par une coopération avec l'Europe et la Méditerranée. On retrouve encore une fois l'un des programmes du président de la République, dont je ne dis pas que nous sommes à l'origine mais nous y travaillons de manière concomitante.

Cette association, qui a beaucoup de publications, de rencontres-débats, d'activités et d'événements, n'est composée que de huit permanents. Le monde associatif est ainsi ; on fait beaucoup de choses avec peu de personnes mais extrêmement compétentes. Et je les félicite puisqu'elles sont, pour la plupart d'entre elles, avec nous aujourd'hui.

Cette rencontre est donc consacrée au marketing et animée par Sophie Peters avec trois grands interprètes que je remercie encore d'avoir eu la gentillesse d'être avec nous aujourd'hui.

Je vous passe la parole.

**Sophie PETERS** : "Sans marketing durable combien de temps pouvez-vous durer ? "

Fernand Raynaud aurait répondu "*un certain temps*", comme le fût du canon pour se refroidir. Mais, pour vous, c'est vraiment un impératif majeur, il suffit de regarder presque mois par mois les résultats des instituts de sondages. Je n'ai pas apporté toutes les enquêtes car j'en reçois énormément mais chaque fois que l'on demande au consommateur s'il est prêt à consommer durable, il répond "oui" à 70 ou 80 %, mais cela ne se vérifie pas dans ses actes.

Il est donc intéressant de regarder quels sont les freins. En fait, il existe un problème de désirabilité très fort de l'offre, le côté moins-disant, un peu "moche" ne leur plaît pas vraiment. Ils veulent bien être responsables et équitables mais aussi se faire plaisir. Par ailleurs, ils ne savent pas toujours où et comment trouver les produits.

En marketing, vous avez un boulevard devant vous et une multitude de choses assez enthousiasmantes à faire, pour peu que vous arriviez à convaincre au sein de l'entreprise.

Ce matin, nous allons essayer de vous aider et de vous donner quelques arguments pour cela. Je vais très vite présenter nos intervenants.

Luc Balleroy est directeur général de l'institut de sondage LH2. Il va vous présenter les dernières tendances de consommation. Vous allez voir, comme je le disais à l'instant, que les esprits sont prêts mais l'offre fait encore défaut -la balle est donc clairement dans votre camp.

Ganaël Bascoul est président de ESCP-EAP Extendedvalueslab. Il analysera l'évolution de la chaîne de création de valeur ajoutée et vous donnera des exemples précis d'entreprises qui ont innové dans le domaine.

Enfin, Thierry Raes, est associé chez PricewaterhouseCoopers et conclura la demi-matinée en abordant l'éco-marketing et la création de valeur. Il vous donnera ainsi des arguments pour convaincre vos directions générales que l'on peut dégager de la valeur et de l'argent en faisant du marketing responsable.

Je passe tout de suite la parole à Luc Balleroy.

**Luc BALLEROY :** Je vais commencer par faire un bref rappel. Au cours des dix ou quinze dernières années, nous avons vu apparaître beaucoup de nouvelles expressions comme la bio-attitude, l'énergie renouvelable. Toutes ces expressions évoquent le développement durable.

Dans cette introduction, je dirai juste deux mots sur le développement durable pour que nous partagions la même chose. Il existe d'abord une définition qui fait foi et loi : *"Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs"*. Elle est issue du rapport de 1987 de Gro Harlem Brundtland, présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement.

Qui a-t-il derrière cette définition ? C'est d'abord un développement, ce qui s'oppose à d'autres théories axées sur la décroissance soutenable. Ce développement doit d'abord être performant sur le plan économique, puis, c'est son deuxième pilier, prendre en compte les conséquences sociales qui doivent être équitables. Ce que l'on oublie fréquemment. Enfin, le troisième pilier porte sur les conséquences environnementales qui doivent être viables, en tout cas maîtrisées. Il inscrit aussi une nouvelle notion dans nos environnements, celle de la durée. Tout cela doit être équitable, performant et viable, pour aujourd'hui mais surtout pour demain. Ce développement s'inscrit donc dans le temps.

Ce qu'il faut retenir de tout cela, c'est que face au développement durable, nous avons l'impérieuse nécessité de faire évoluer nos modèles, tous basés sur un principe de croissance exponentielle. D'ailleurs, en 1966, un économiste disait déjà que *"celui qui pense qu'une croissance exponentielle peut continuer pour toujours dans un monde fini est, soit fou, soit économiste"*. Nous constatons que cette notion n'était pas très nouvelle, et c'est en effet un enjeu sur les limites du monde fini. C'est d'ailleurs décrit, si vous souhaitez le lire, dans un petit livre d'Albert Jacquard, *L'Equation du nénuphar*.

Il est possible de résumer l'enjeu global du développement durable en une phrase : *"Demain, comment allons-nous satisfaire aux besoins de beaucoup plus d'individus, avec moins de ressources qu'aujourd'hui ?"* C'est bien la clef de cet enjeu du développement durable, pour nos économies.

Qu'implique le développement durable pour l'entreprise ? C'est une problématique qui recèle de multiples enjeux. Quatre sont au cœur de l'activité de l'entreprise ; un enjeu de

rentabilité, des enjeux de production, des enjeux de communication et d'opinion et des enjeux de marketing.

L'enjeu de rentabilité est aujourd'hui un peu en décalage avec le principe du développement durable puisque les entreprises sont de plus en plus guidées par des visions à court terme. Lorsqu'on est coté en bourse, on fait même des *reporting* tous les trois mois. La question que l'on peut donc se poser sur la rentabilité est de trouver comment rendre solvables des valeurs immatérielles comme la préservation du bien commun, l'équité sociale, et plus généralement comment faire du développement durable un levier de rentabilité. Thierry et Ganaël nous diront des choses assez concrètes sur ce point.

Ce sont aussi des enjeux de production face à un baril à 133 \$. Le coût du pétrole et celui des énergies en général a été multiplié par six en dix ans. L'augmentation du coût des matières premières suit aujourd'hui à peu près le même *trend*, qu'il s'agisse des métaux ou des matières alimentaires. Un autre point pour les entreprises, et non des moindres, est qu'il existe une augmentation du nombre de réglementations sur les marchés, liées à ces enjeux de développement durable, pour les équipements électriques, électroniques, le bâtiment, l'alimentaire. Finalement, le choix des entreprises est de suivre ou d'anticiper. Le temps m'étant compté je ne développerai pas les exemples de Lafarge et Canon, nous aurons peut-être l'occasion d'en reparler plus tard.

Le troisième enjeu est celui de la communication. Il est vrai que la loi NRE oblige les entreprises cotées en Bourse à publier un rapport d'activité sur le développement durable. Ainsi, le développement durable s'est vite retrouvé dans les directions de la communication des entreprises qui, du coup, l'ont considéré comme une valeur forte de leur positionnement et de leur système de valeurs. Elles ont communiqué dessus en oubliant un peu, au début, qu'adopter un système de valeurs guide l'action, c'est-à-dire ce qui est produit, la façon dont c'est produit et les modes de consommation proposés.

Le risque auquel nous sommes un peu confrontés, nous le verrons aussi dans les opinions, est une dissonance entre ce qui est annoncé et ce qui est concrètement fait. À terme, l'enjeu est lourd pour les entreprises car cette dissonance peut entraîner une dévalorisation de leur image, voire un rejet de la part du consommateur. Je passe sur le fait que, par ailleurs, des « gardiens » et des ONG sur le développement durable, comme Alliance [ndlr : Alliance pour la Planète], pointent régulièrement ce que les entreprises disent et ne font pas.

Le dernier enjeu est le marketing. Face à ces enjeux de développement durable, le marketing a aujourd'hui globalement trois voies.

La première est un marketing "cosmétique", le *greenwashing*, je ne reviendrai pas sur le danger que cela peut présenter pour les entreprises.

La deuxième est un marketing de niche qui constitue une voie assez étroite mais qui est peut-être un premier moyen de démarrer pour certaines entreprises.

Enfin, c'est plus généralement un marketing de masse, auquel je crois beaucoup. Ganaël et Thierry développeront certainement le sujet qui consiste à adopter un marketing de rupture, de l'innovation, qui repense les modèles avec lesquels nous sommes aujourd'hui habitués à réfléchir et à agir.

Puisque le marketing est au cœur -à mon sens mais chacun voit les choses à sa façon- de l'entreprise, faisons le grand écart entre les attentes et préoccupations des consommateurs

et les enjeux de rentabilité de l'entreprise, pour regarder d'abord ce que pense le consommateur.

Le développement durable est un énoncé dont la notoriété a extrêmement progressé au cours des dernières années. Aujourd'hui, les trois quarts des individus disent avoir déjà entendu parler du développement durable. Au cours des deux dernières années -le Grenelle y est sûrement pour beaucoup- 51 % déclarent pouvoir en donner une définition précise. Cela reste du déclaratif. Généralement, on y trouve essentiellement des notions environnementales en oubliant un peu l'équité sociale. Ceci dit, nous voyons bien que cette notion est en forte voie d'appropriation. Ces enjeux préoccupent extrêmement les entreprises aujourd'hui

A l'occasion des dix ans du Comité 21, cette question avait été posée : *"Pour chacun des enjeux suivants, vous direz s'il s'agit d'un sujet de préoccupation auquel vous pensez régulièrement, tous les jours ou presque, souvent, rarement, ou jamais."* Parmi les six premiers enjeux, à des niveaux très comparables, cinq concernent le développement durable, au même titre que le chômage et le pouvoir d'achat.

C'est un peu normal car jusqu'à maintenant, nous étions dans des économies où l'individu se concentrait sur l'appartenance et l'amour, l'estime et la réalisation de soi. Tout le marketing développé était centré sur la satisfaction de ces besoins. Cependant, quand les signaux d'alerte émis par la nature, par les instances gouvernementales et les ONG se multiplient, on renvoie vite l'individu au bas de la pyramide de Maslow sur les besoins physiologiques : comment allons-nous manger, boire, nous abriter et assurer les besoins de sécurité pour soi et ses enfants... Ce qui explique effectivement ces niveaux de préoccupation.

Il est intéressant de constater que les Français voient cet enjeu de développement durable comme une promesse assez porteuse et "aspirationnelle". Lorsqu'on les interroge, 68 % des Français s'accordent à dire que le développement durable est une idée nouvelle qui va changer la manière de produire et de consommer pour le bien de tous. Le sondage est très récent puisqu'il date du mois d'avril, mais ces Français voient dans la concrétisation des offres, bien d'autres choses qu'une mode passagère. Quand on leur demande : *"Quand vous voyez dans les rayons des magasins ou des magazines, des produits verts ou écologiques, laquelle de ces trois phrases correspond le plus à ce que vous vous dites ?"* seulement 12 % disent qu'il s'agit d'une nouvelle mode qui passera comme les autres. C'est donc quelque chose de concret, à laquelle nous pouvons croire.

Pour autant, aujourd'hui un citoyen sur-évalue sa posture de responsabilités, c'est là la limite de l'exercice de notre métier. Devant la phrase : *"Je me sens concerné par ce projet de société sur le développement durable et, au quotidien, je fais réellement attention à économiser l'eau ou à ne pas utiliser la voiture pour ne pas polluer"*, 84 % des gens disent que c'est ce qu'ils font, et même 47 % que c'est *"tout à fait"* ce qu'ils font.

Je passerai rapidement sur les détails : réduire sa consommation d'électricité, acheter des produits jetables, acheter le plus souvent chez les commerçants de proximité, acheter des produits bio, etc., scores auxquels on a du mal à croire lorsqu'on se regarde soi-même, ses voisins ou ses amis. D'ailleurs, en 2007, le montant dépensé en moyenne chaque année par les Français en produits issus du commerce équitable est de 3,5 €. Lorsqu'on leur demande quelle est la voiture idéale, 67 % des Français disent que c'est le 4X4. Je passe sur les contradictions, notamment au regard de la progression des ventes de 4X4, etc.

Un consommateur qui affiche des logiques dichotomiques est souvent appelé "citoyen consommateur schizophrène". Il est à la fois très inscrit dans des logiques consuméristes pour des achats et des biens de service banalisés, mais il est aussi prêt à dépenser beaucoup d'argent pour des produits et des achats pulsionnels. On peut se demander pourquoi les Français sont schizophrènes.

Je ferai un petit aparté sur quelqu'un que j'ai rencontré lors d'une université d'été sur le développement durable, Patrick Viveret. Il explique assez bien que l'homme est un être de besoins (boire, dormir, manger) et que s'ils peuvent être démesurés, ils restent limités ; je peux manger plus que de raison mais ce besoin reste limité. La différence avec l'animal est que l'homme est aussi un être de désirs, et ses désirs sont par essence illimités ; mon désir d'amour mène à la passion, mon désir de pouvoir peut mener au totalitarisme, mon désir de transcendance peut mener à l'intégrisme.

D'un côté, avec le besoin, on est dans le registre de l'avoir ; avec le désir, on est dans le registre de l'être. Au cours des 50 dernières années, le marketing et la communication ont consisté à faire croire à l'individu qu'il pouvait accéder à son désir d'être par l'avoir : *"Je suis bien parce que j'ai du bien"*. Du coup, on a là une force "aspirationnelle" fabuleuse, ce désir de consommation. On parle d'hyper-consommateur, ce à quoi ont conduit ces 50 dernières années.

Face à tout cela, on pourrait se demander si le développement durable peut constituer une force "aspirationnelle" aussi puissante que la consommation pour demain. Quand on est responsable marketing, c'est une question que l'on peut se poser de manière tout à fait légitime. D'un côté, on a une consommation dont les messages sont très axés sur le désir. L'Oreal nous dit : *"Parce que je le vaux bien"*, Orange nous propose : *"Le futur vous l'aimez comment ?"* De l'autre, sur le plan du développement durable, on est plutôt sur des injonctions qui font appel à la raison comme : *"Il faut faire attention, penser aux autres plutôt qu'à soi, limiter ses envies, être responsable"*. C'est d'ailleurs ce qui est anxiogène car, aujourd'hui, on ne propose pas aux individus de solutions très concrètes pour concilier leur attitude de citoyens et leur comportement de consommateurs.

À ce titre, nous avons fait récemment, en travaillant d'ailleurs avec Danielle Rapoport ici présente, une étude quantitative mais qui s'inspire des méthodes qualitatives. Nous avons essayé de voir si les représentations de la consommation, d'une part, et du développement durable, d'autre part, étaient aussi duales que l'on peut l'imaginer. C'est-à-dire, grosso modo, la consommation inscrite dans le plaisir, la liberté, l'épanouissement, la distraction, le bonheur, l'envie et la légèreté, s'oppose-t-elle à un développement durable basé sur le devoir, la contrainte, la peur, l'ennui, la privation, l'équilibre et le sérieux ?

Dans cette étude, il a été dit aux gens : *"Je vais vous citer un certain nombre de mots et vous me direz s'ils s'adaptent 'tout à fait', 'plutôt' ou 'plutôt pas' à l'idée que vous vous faites de la consommation"*. Nous avons ensuite fait la même chose concernant le développement durable en faisant rouler les items et tourner d'un côté la consommation et le développement durable. Nous arrivons à un *mapping* fort intéressant qui inscrit la consommation dans quatre valeurs très intéressantes. C'est la distraction, mais la privation. Puis, l'envie et l'ennui. C'est ce que je disais à l'instant sur le cycle envie/ennui porté par Patrick Viveret. En interrogeant les consommateurs, on retrouve bien ce cycle inscrit dans le désir car on n'est privé que de ce que l'on désire vraiment.

Par ailleurs, le développement durable s'inscrit dans ces notions de devoir et de sérieux. Mais surtout, et c'est très intéressant, il est fortement prometteur de bonheur, d'équilibre et d'épanouissement. On a donc là une idée, un concept qui est en lui-même une force "aspirationnelle". Comme vous l'avez dit, son problème aujourd'hui est la notion de la désirabilité, et sur ce point, la balle est davantage dans votre camp.

Je dirai qu'il existe trois grands facteurs, selon les dernières études, qui freinent le développement d'une consommation de masse, c'est-à-dire d'un marketing durable de masse. Le premier est un déficit de bénéfice individuel au profit d'un bénéfice collectif, j'y reviendrai. Le deuxième est un déficit de crédibilité des promesses avancées par les annonceurs. Le troisième est un manque d'accessibilité de l'offre en termes financiers.

Un sondage réalisé au mois d'avril dans le cadre du salon Planète durable permet d'illustrer le premier facteur. A la question : "*Dans les rayons des magasins, laquelle de ces trois phrases correspond le plus à ce que vous vous dites ?*" peu de gens ont répondu que c'est une mode passagère, 60 % des individus disent que c'est une nouvelle génération de produits qui constitue réellement un progrès pour l'ensemble de la société, 25 % reconnaissent que cette nouvelle génération de produits constitue réellement un progrès pour les consommateurs.

Le bénéfice collectif ressort en majorité (60 %) tandis que le bénéfice individuel ressort beaucoup moins fortement. L'enjeu est bien là. Il s'agit de faire en sorte d'activer un peu moins les principes de la responsabilité collective, que tous les individus ont intégrés, pour leur faire comprendre les bénéfices individuels. Il faut donc retravailler sur ces notions de désir et de bénéfices individuels.

Les deux autres enjeux portent sur le déficit de crédibilité et les prix qu'ils trouvent discriminants. Assez peu d'individus achètent des produits écologiques et on leur a demandé quelles étaient les deux principales raisons qui les empêchaient d'en acheter davantage. Pour faire un petit focus sur notre métier ; si je leur demande leurs habitudes en la matière, j'ai des résultats peu crédibles, si je pose la question en les déculpabilisant, le pourcentage d'individus qui disent acheter beaucoup de produits de cette sorte ne représente pas plus de 6 %. Ce qui correspond effectivement à une réalité. C'est un enseignement intéressant sur notre métier et la manière de poser les questions.

Les deux facteurs importants qui freinent sont que "*les produits écologiques sont trop chers*" (64 %) et qu'il est "*difficile de savoir si ces produits sont véritablement écologiques*". C'est donc un problème d'accessibilité et de crédibilité. Carrefour a répondu au premier point, après avoir eu des difficultés à se positionner sur le développement durable, en lançant une campagne axée sur des produits bio au même prix que les autres.

**Sophie PETERS** : Cela ne signifie-t-il pas que les consommateurs sont habitués à voir le marketing, en tout cas les messages, comme quelque chose de mensonger : "*On me raconte cela pour me faire acheter mais je ne peux pas vraiment y croire*".

**Luc BALLEROY** : Il existe une méfiance de base car la communication autour du développement durable a beaucoup été faite au départ par des acteurs dont les produits ne sont pas forcément durables. L'automobile est un produit qui se recycle extraordinairement, à 95 %, pour autant, c'est un produit et un mode de transport polluant à la base. Ils communiquent pourtant beaucoup dessus, et cela concerne aussi les pétroliers. De plus, une

multitude de labels sont apparus au cours des dernières années. Les individus ont donc des difficultés à se repérer et à faire la part des choses.

Pour finir, on peut se demander si le développement durable et le marketing sont conciliables. J'ai trouvé une définition dans le programme des Nations Unies pour l'environnement, elle date de 2007 : *"Le marketing est l'ensemble des opérations de développement de management mises en œuvre pour identifier, anticiper et satisfaire les attentes du consommateur, de manière à atteindre les objectifs de profitabilité établis par l'entreprise"*.

Si nous reprenons ce que nous avons vu, les enjeux économiques et les préoccupations des consommateurs, alors le marketing doit bien être au cœur d'une stratégie de développement durable.

Pour cela, deux voies sont envisageables, soit un marketing de niche soit de masse et inscrit dans le *mainstream*.

Le marketing de niche consiste à activer les leviers de la responsabilité collective, à réveiller la fibre écologiste et humanitaire : nous sommes tous les enfants de la terre. Puis, il faut tenter de rendre solvable -cela va faire payer plus cher- des valeurs immatérielles. C'est très bien, et peut être un axe. On estime aujourd'hui qu'il sera difficile de faire plus de 15 % du marché avec cette stratégie. Cependant, ce peut être l'un des moyens de se lancer au début et d'entrer sur ces logiques de développement et de marketing durable.

Le marketing de masse va davantage utiliser les ressorts de la consommation pour attirer d'autres types de consommateurs. C'est le levier de la désirabilité qui va chercher à vendre des produits et des services intrinsèquement séduisants et qui auront l'atout d'être sains, respectueux et non dispendieux.

On le voit avec Toyota dont la publicité sur la Prius vante son confort, ses performances, et elle a un atout supplémentaire puisqu'elle est moins polluante. Cela n'a cependant pas été le premier argument. Aujourd'hui, la Prius représente un million de ventes dans le monde.

Le dernier point, non des moindres, est que ce marketing va chercher à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour rendre ses produits et services économiquement viables, ce à quoi le marketing est par ailleurs habitué. C'est pourquoi je prends mon bâton de pèlerin depuis quatre ou cinq ans sur le sujet. Le marketing est au cœur de l'entreprise, il fait travailler ensemble la R&D, la production, les financiers pour créer des offres. C'est bien là, un des enjeux majeurs du développement durable pour obtenir un développement.

L'exemple de Michelin est assez emblématique. Certains d'entre vous en ont peut-être déjà entendu parler. Michelin s'est interrogé sur son métier : pourquoi fabriquer du pneu ? La réponse a été : pour que les camions et les voitures roulent. Son métier était donc peut-être de vendre du kilomètre roulant et, dans ce cas, qu'il fallait garder le pneu. Mais alors quels sont les intérêts ? Ce n'est pas l'obsolescence programmée, mais au contraire que l'usure soit la plus lente possible. Puis, il faut développer de la maintenance et de l'assistance pour qu'ils puissent durer le plus longtemps possible. Enfin, puisque les pneus leur appartiennent, ils vont faire en sorte d'en recycler le maximum. Compte tenu du coût des matières premières, ils ont intérêt à utiliser le moins possible de matières premières. L'entreprise va donc probablement évoluer vers des notions de services dont les enjeux financiers sont parfaitement en ligne avec les enjeux du développement durable : utiliser moins de matières premières et faire en sorte que l'usure soit la moins forte.

Nous sommes ici sur des principes d'économie de l'usage et moins de propriété, et une logique d'économie de ressources. Nous voyons bien que des nouveaux modèles se créent, c'est pourquoi je parlais de marketing de rupture et d'innovation. Mais Thierry et Ganaël auront bien des exemples à citer, c'est pourquoi je passe vite sur le sujet.

Le développement durable est un vrai moteur pour l'innovation et la santé économique de l'entreprise car c'est l'occasion de repenser la conception des produits et services. C'est une vraie voie pour réduire les coûts, et donc un levier de rentabilité. C'est un moyen de devancer les réglementations les plus strictes, donc d'être une force de différenciation face aux concurrents. C'est une façon d'attirer de nouveaux clients et, surtout, de conserver les anciens. C'est un axe de renforcement de l'image de l'entreprise. Et puisque l'on parle de pénurie de cadres dans les années à venir, c'est aussi un axe de mobilisation des salariés. Et demain, les jeunes cadres voudront probablement travailler dans les entreprises avec lesquelles ils ont des affinités.

Pour terminer, je dirai que l'intégration du développement durable est une réalité non négociable, créatrice de valeurs, à plusieurs conditions : avoir une pensée globale, un devoir d'agir avant de communiquer, un marketing de masse *versus* un marketing de niche, car cela oblige à repenser globalement les modèles, puis un marketing de rupture à la fois force de différenciation et d'innovation.

**Sophie PETERS** : On comprend effectivement qu'il va falloir passer d'un marketing de la demande à celui de l'offre. Je vais passer la parole à Ganaël Bascoul qui va illustrer les propos de Luc par des exemples d'entreprises.

**Ganaël BASCOUL** : Cette présentation fait un résumé de la recherche académique sur le sujet, sachant qu'il existe peu de passerelles entre l'académique et les praticiens, sauf dans les séminaires. Ce sujet a été traité par les académiques, notamment au travers de Kotler et Dubois dès le début des années 70. La majorité des résultats convergent vers le fait que s'il existe de nombreuses manières de valoriser et vendre un produit, dès lors que les gens sont sensibilisés à des facteurs externes, il faut davantage essayer de leur vendre un *process* qu'un produit.

Le *process* est la manière dont il a été produit, comment il sera consommé, recyclé, en dehors du simple moment d'achat ou de simples moments de consommation. Cela élargit un peu le champ de vision pour le consommateur, et potentiellement pour le marketeur, à condition qu'il soit capable de le communiquer.

Un petit exemple théorique concerne la valeur ajoutée. Elle crée de l'utilité mais aussi ce que l'on veut bien appeler dès le 19<sup>e</sup> siècle le statut, c'est-à-dire de l'émotionnel, de l'affectif, de l'expérientiel, du social, de l'immatériel. Dans le marketing, on a toujours parlé de l'immatériel, c'est pourquoi vous vendez vos produits plus chers que le produit de base car vous avez un capital de marque qui est sur l'immatériel. Si je cherche à vendre un pot de confiture, je vais axer sur les deux : je vais faire une bonne confiture et dire que c'est la confiture Bonne Maman. Autour de Bonne Maman, va se créer tout un univers de sens qui fait que le consommateur est attaché à cette confiture.

Si maintenant on s'intéresse à des caractéristiques extrinsèques au produit, que sont encore une fois, son manque de consommation, de recyclage, etc., on va devoir rentabiliser ses efforts et donc, à un niveau de prix constant, arriver à créer plus de valeurs. C'est ce que nous avons appelé dans le labo la valeur étendue. C'est une valeur ajoutée qui n'est pas

directement liée aux valeurs intrinsèques du produit mais aux efforts que vous avez fournis le concernant. Tout le problème sera, encore une fois, en communiquant sur le *process*, d'augmenter la valeur ajoutée, à hauteur des efforts faits en investissement pour améliorer les qualités extrinsèques.

Pour explorer ces qualités extrinsèques, je vais faire encore un peu de théorie. Les sociétés spécialistes du développement durable parlent beaucoup de cycle de vie. On considère le produit non pas seulement sur ses impacts écologiques et sociaux comme on l'a vu au moment de la consommation, mais surtout sur son cycle : la conception, la fabrication, le transport, la distribution, la communication, la consommation, le recyclage, etc. C'est une vraie mesure de l'impact final de ce système de consommation et production. On sépare souvent les deux mais ce sont les deux facettes d'une même pièce ; consommateurs et entreprise sont plus liés qu'on ne le croit dans cette problématique.

J'ai essayé d'illustrer les efforts que l'on pouvait faire à chacune de ces étapes. Cela va de la conception du produit, qui fait partie du marketing bien qu'on l'oublie souvent, jusqu'à la communication qui est une énorme entreprise de génération de sens et de représentation dans la société. Beaucoup de gens ont la publicité comme principal canal d'information, avant les journaux, même si l'on ne s'en rend pas toujours compte. Il existe une certaine responsabilité sociale dans les messages et les représentations que l'on génère, jusqu'à la distribution qui a un rôle de sélection d'information, même au niveau du consommateur, de l'achat et de la consommation de cet achat. Car même si l'on choisit un produit vert, une Prius et que l'on roule de manière sportive ou à 180 km à l'heure sur l'autoroute, on consommera environ autant qu'avec un 4X4. Les deux sont donc impliqués à différentes étapes du cycle de vie. Nous pourrions trouver beaucoup d'exemples d'entreprises qui ont agi sur chacun de ces maillons. Je vais en présenter trois.

Pour la communication, nous prendrons le cas d'American Apparel.

**Sophie PETERS** : Oui, ce sont des tee-shirts hyper *fashion* !

**Ganaël BASCOUL** : C'est cher en France car c'est importé, mais nous allons évoquer le cas américain. Ce sont des tee-shirts standard équivalents à ses concurrents, mais en dix ans ils sont devenus les leaders du marché du tee-shirt américain, qui était l'un des plus concurrentiels avec en face Lévis, Nike, Lee Cooper. Il n'était donc pas évident de s'imposer sur ce marché aussi vite.

Dans le domaine de la distribution, nous allons encore prendre un exemple américain qui, malgré ce que l'on croit, est très en avance sur le sujet avec une culture marketing très innovante, Home Depot. Comme vous le savez, c'est l'équivalent de Castorama ou Leroy Merlin aux États-Unis. Pour la consommation, nous reparlerons du cas de la Prius pour montrer qu'ils ont réussi à impliquer le consommateur afin qu'il puisse se décharger de cette immense culpabilité, vue au travers des sondages, et avoir les moyens d'agir. Sur ce plan, le travail du marketeur a été, dans la conception et la communication, de lui donner les moyens d'agir. Vous ne pouvez pas agir tout seul, le principe est d'entrer en collaboration.

Dans les dernières décennies, nous sommes tous passés d'un marketing de transaction à un marketing de relation. Nous avons essayé de lier ces transactions, de constituer un capital clients, de l'optimiser et d'avancer sur ce point. L'idée sera d'enrichir cette relation par la collaboration qui crée de la loyauté et de l'attachement. Une collaboration étant un stade plus avancé que celui de la simple relation, qui est plus échangeable.

Prenons le cas d'American Apparel. Nous parlions des trois piliers et il est difficile de communiquer sur le social, soit vous avez la communication institutionnelle dans le rapport développement durable -qui y reste en général, et heureusement car ce sont des photos assez tristes et un discours institutionnel- soit vous avez Adriana Karembeu, mais c'est du caritatif. Beaucoup d'entreprises font du caritatif mais ce n'est pas directement lié au produit, ce qui est un peu gênant. Il faut essayer de trouver une troisième voie.

L'idée est de reprendre les codes traditionnels du marketing mais pour créer d'autres représentations que celles habituellement produites. American Apparel est arrivé à faire de très belles campagnes sur des ouvriers illégaux, fiers d'être ouvriers qui ne sont ni siliconés, ni anorexiques, ni coquets. C'était quand même un bel exploit. On peut être fier d'être immigré aux États-Unis et différents, ce qui est là-bas un discours très important. Cela fait partie du rêve américain. L'objectif reste bien sûr commercial. Cibler les minorités, vise *l'underground*, les jeunes, les jeunes dans les écoles, les associations de jeunes, les associations puis la plupart des *teenagers* et des trentenaires.

C'est le modèle qu'ils ont réussi à accomplir, mais leur responsabilité sociale est assumée dans le sens où ils n'ont pas montré la blonde de base dans la publicité, comme peuvent le faire nombre d'industriels. Et c'est d'ailleurs tentant de le faire. Ils ont montré des gens différents et ont produit, dans l'univers de sens supporté par la communication, d'autres représentations qui sont souvent ignorées de gens que l'on n'a pas l'habitude de représenter et auxquels on n'a pas l'habitude de s'identifier. C'est pourtant la majorité des gens car personne n'est un *top model*, ni joueur de foot.

Ces communications indiquent le nom de la personne et où elle travaille. Elle porte un tee-shirt et n'est pas photographiée sur une plage mais dans l'usine. Le discours qui l'accompagne est un discours d'engagement ferme indiquant qu'ils se sont battus pour légaliser un grand nombre de leurs travailleurs immigrés parce qu'ils n'en trouvaient pas localement. Contrairement à tous les scandales dans les *sweet-shops* dont vous avez entendu parler, ils ont voulu se différencier. Et ce n'est pas limité à une personne, les Mexicains et les Portoricains étaient représentés et avaient la parole. Que les travailleurs s'adressent directement aux clients est une manière de montrer le *process* et ce qu'ils proposent d'une façon ni institutionnelle, ni caritative.

Pour générer ces représentations, ils ont en général fait appel à de grands publicitaires. En l'occurrence, ils reprennent dans ces publicités tous les codes du rock alternatif Californien, parmi les plus célèbres, *Rage against the machine* et d'autres dont vous avez peut-être entendu parler par vos enfants ou si vous vous trompez de radio ! L'idée est d'avoir repris exactement ces mêmes codes, mêmes polices, mêmes types de photos. Ils ne partent pas de rien mais utilisent ces codes ainsi que d'autres.

Pour leurs 10 ans, ils ont essayé, parce qu'ils soutiennent officieusement Obama, de faire une publicité qui caricature les stéréotypes sudistes de la vision des noirs, en reprenant le "Banania Américain". Cette photo a été détournée pour montrer qu'il existait une beauté noire en dehors des stéréotypes. Il s'agit encore de représentations qui n'étaient pas disponibles mais que l'on peut proposer de manière désirable. Ils représentent des personnages que l'on voit rarement en publicité sauf pour des assurances, des pompes funèbres peut-être, ou des baignoires à portes ! Ces gens pouvaient finalement être drôles, branchés et apporter quelque chose même à plus de 60 ans.

Ce discours n'est pas social ni moraliste, il prouve qu'il est possible d'être à la fois cool et social.

Un autre exemple est celui de la distribution avec le label "éco-conception" de Home Depot. Le distributeur a un rôle d'information et de conseil sur son point de vente, c'est une grande partie de ce qui crée sa valeur ajoutée, avec l'assortiment et le prix. Ils ont décidé de faire breveter une grande partie de leurs produits par un organisme indépendant et de créer l'éco-option. Mais une fois le label obtenu vous n'avez fait qu'une toute petite partie du chemin car les gens ne le connaissent pas. Pour faire la promotion, car il faut quand même vendre -on a dit tout à l'heure que l'économie est un des trois piliers-, ils ont fait de l'animation de points de vente sur cet axe plutôt que sur la énième promotion du "treize à la douzaine" avec une signalétique et de l'information en magasin.

Vous êtes certainement déjà allés dans les magasins de bricolage un dimanche de printemps, où vous avez vu la vidéo explicative de l'utilisation de la perceuse sur plaque, béton et contreplaqué. Vous pouvez utiliser la même vidéo pour animer le point de vente et expliquer quelque chose de peut-être plus pointu, comme les impacts environnementaux du bricolage que vous allez faire, pour vous et les autres. Cela concerne par exemple la peinture avec les gaz volatils pendant la période de séchage qui s'étale sur cinq à six jours suivant les peintures et qui sont fortement cancérigènes, notamment pour les enfants.

Au lieu de détourner le problème ou de le camoufler, ils l'ont clairement expliqué en proposant sous l'écran explicatif les produits éco-conception qui résolvent ce problème et les autres. Inutile de vous dire que cela anime le point de vente et fait vendre, en quelques semaines ils étaient en rupture de stock sur tous les produits labellisés éco-conception.

**Sophie PETERS** : Savez-vous comment ont réagi les autres acteurs, est-ce que le distributeur dit de ne pas en prendre tel produit car ce n'est pas bien ?

**Ganaël BASCOUL** : Ils pleurent pour être aussi labellisés ! Mais ils doivent faire la démarche auprès d'un tiers qui est l'organisme de certification. On parle toujours de la relation avec les fournisseurs, les distributeurs disent qu'ils font ce qu'ils peuvent et distribuent ce qu'on leur propose mais il existe quand même des moyens de faire pression auprès des fournisseurs. C'est une pression un peu forte mais d'autres sont plus douces, comme d'établir des partenariats sur plus long terme où l'on finance ou co-finance auprès de son distributeur un programme d'amélioration des *process*.

**Sophie PETERS** : Ce qui est intéressant ici, c'est qu'il existe un vrai conseil du distributeur envers son client.

**Ganaël BASCOUL** : Bien sûr, c'est pour vendre plus cher et plus, on utilise les mêmes codes mais dans un autre but. Sur le site web, c'est la même chose, ils reprennent le code : "*Aménagez votre maison à votre goût en 3D*". On peut imaginer sa salle de bains en vert, en violet, mais ils vont inventer la maison éco-conçue. On en parle dans tous les magazines, si les gens veulent visualiser ce qu'ils peuvent faire pour améliorer leur maison, ils naviguent dans une maison en 3D. On leur donne des conseils par pièce, puis dans chaque pièce, et pour chaque solution on arrive bien sûr aux produits. Parce que l'on vend le produit mais dans un message de sensibilisation qui est beaucoup plus ludique que le message standard. Le clic suivant est bien entendu le clic achat. Mais il existe quand même un message de sensibilisation qui sert la marque et anime la vente.

On parle souvent de l'exemple de Toyota dans la publicité, mais il y a quelque chose de très fort sur le cycle de produit et ce qui reste à faire avec consommateur. Encore une fois, une Prius doit être consommée de manière responsable pour que les efforts de conception portent leurs fruits. La Prius porte énormément d'informations non seulement chez les concessionnaires mais aussi dans le véhicule. On vous explique comment fonctionne la voiture, quel est son *process* et comment vous pouvez y participer. Vous avez les consommations au kilomètre, comment elle évolue suivant les zones dans lesquelles vous êtes, si vous êtes en GPS. Elle offre aussi des schémas de fonctionnement du moteur pour savoir lorsque vous êtes en électrique ou en thermique, ce que vous consommez et pourquoi.

L'action du consommateur ne se limite pas à son portefeuille, il est reconnu comme ayant plus de profondeur qu'un compte en banque. Il peut exprimer ce besoin, ce désir de contrôle, l'envie d'avancer à travers certains outils.

On en est aux balbutiements bien sûr, mais bientôt les maisons seront équipées de compteurs électroniques qui affichent plus d'informations que le compteur de base qui n'est qu'un simple numéro, il permettra aux gens de piloter. Cette conception de produits, en incluant le pilotage par le consommateur, rend la consommation partagée, en tout cas sa responsabilité partagée entre l'entreprise et le consommateur.

Toute l'idée est de concevoir et de promouvoir au-delà d'une relation, un partenariat ou une collaboration entre l'entreprise qui permet de rendre l'offre durable, lisible. Un partenariat est lisible, un *process* est lisible alors que d'autres moyens le sont beaucoup moins. C'est accessible lorsqu'on peut participer. C'est désirable parce que les deux valeurs que nous avons vues, à la fois utile et statut ou immatériel, peuvent être enrichies par ces approches.

Ces résultats et cette synthèse sont issus d'un laboratoire, à l'ESCP-EAP, qui travaille sur les nouvelles pratiques managériales en développement durable. Pour être plus précis, comment le développement durable a changé les pratiques managériales ? Il existe peu de spécialistes purs et durs du développement durable, par contre tout le monde est concerné dans une certaine mesure et nous avons une mission de formation à tous les niveaux. Nous avons aussi une mission de recherche, notamment avec des partenariats.

C'est ce qui nous amène à travailler avec le Comité 21 piloté par Dorothee Briaumont, ainsi que Matthieu Gauvin et Karine Viel. Par le biais d'une enquête, nous essayons de comprendre les meilleures pratiques en entreprises et de vous les transmettre sous le meilleur format au travers d'un site ou d'un livre, c'est encore en projet, pour partager au maximum ce que nous aurons modestement pu apprendre. Merci de votre attention.

**Sophie PETERS** : Comment réagissent les étudiants de l'ESCP-EAP sur ce sujet ? Quels sont les retours ? Que ressentez-vous au quotidien auprès des jeunes ?

**Ganaël BASCOUL** : Deux réactions sont typiques avec, d'une part, celui qui croit au développement durable et assimile le marketeur au diable et, d'autre part, celui qui croit au marketing et voit le développement durable destiné aux hippies. En général, lorsqu'ils s'assoient en cours, deux côtés sont clairement établis parce qu'ils se connaissent depuis un moment, le but du jeu étant de les réconcilier. À force de travail et de projets en commun nous y parvenons souvent.

**Sophie PETERS** : Cela signifie qu'ils ont été éduqués dans leur famille, leur milieu, par des images très clivées. Ils arrivent finalement sans réflexion sur le sujet, avec des stéréotypes.

**Ganaël BASCOUL** : Pas forcément. Pour les avoir un peu connus personnellement par la suite, ce n'est pas forcément les stéréotypes de leurs parents mais plutôt l'inverse, par opposition. Ce n'est pas très compliqué ; les hippies engendrent des traders et les traders, des hippies ! Il faut essayer de faire une synthèse totale, ce qui comporte un peu de psychanalyse. Si bien que nous passons une ou deux heures sur l'enfance avant de commencer !

**Sophie PETERS** : Votre représentation a parfaitement introduit la suivante puisque nous allons parler de création de valeur par l'éco-marketing. L'exemple de la Prius avec le contrôle des niveaux de consommation était très intéressant, on est ainsi responsable de sa propre consommation, ce qui libère d'une certaine culpabilité. C'est vraiment l'exemple du consommateur-acteur.

Je laisse la parole à Thierry Raes qui va nous parler de la création de la valeur.

**Thierry RAES** : C'est une transition absolument idéale, j'ai deux fils de 23 et 25 ans, l'un est trader et l'autre est franchement hippie. C'est encore plus complexe que les changements de générations !

Je vais essayer de vous expliquer le contexte dans lequel nous travaillons. Mon intervention consistera davantage à vous donner des exemples de ce que les entreprises font au travers des questions qu'elles nous posent et de la manière dont nous les aidons. Je ne pourrai pas toujours citer leur nom et j'essaierai de conclure en reprenant un certain nombre de sujets que nous aurons vus aujourd'hui.

Nous sommes chargés d'une mission pour l'Union européenne sur les sèche-linges, c'est le lien entre la recherche, le développement et le marketing dont on parlait tout à l'heure, qui vise à diminuer la consommation d'énergie dans l'Union européenne. Ensuite, il faudra élaborer un étiquetage qui expliquera au consommateur quels en sont les bénéfices.

Que serait un consultant sans un schéma ? En voici donc plusieurs.

Notre manière de travailler consiste rarement à faire une petite prestation ponctuelle sur un sujet donné mais plutôt à aider l'entreprise à inscrire le développement durable dans ses gènes et sa gestion. Je dis souvent que le développement durable n'est pas une mode mais un mode de gestion ; c'est une façon de faire son métier, de faire son business. Cela commence par développer son sens de l'écoute du consommateur ou des parties prenantes, ce que l'on appelle les *stakeholders*.

Partant de cela, il s'agit de définir ce que l'on appelle une politique, une stratégie, et les véritables engagements et objectifs qui en découlent. Par exemple, si l'on dit que l'on va réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, c'est bien ; si l'on dit qu'on va les réduire d'ici 2010 de 50 %, c'est beaucoup mieux. En effet, dans une entreprise, ce qui ne se mesure pas est généralement oublié au bénéfice de ce qui se mesure.

L'essentiel de notre métier, c'est-à-dire en terme de temps passé au-delà de cette aide à la formulation d'une stratégie, va consister à déployer cette stratégie de développement durable dans toute l'organisation : achats, marketing, production, R&D, ressources humaines, auprès de personnes qui ont appris leur métier dans les écoles mais peut-être de manière lacunaire. J'ai 52 ans, je dirige le département Développement durable de PricewaterhouseCoopers et je n'ai jamais entendu pendant mes études, voici presque trente ans, le mot environnement. Certains dirigeants d'entreprise sont plus jeunes mais ceux qui dirigent des entreprises importantes ont appris leur métier sans cette dimension, cette

appréciation des choses au-delà de l'économie. Il y a bien sûr le social mais l'environnemental est tout de même beaucoup plus récent. Donc, nous allons les aider à déployer cette stratégie dans les différents départements de l'entreprise, dans les activités, les filiales, les pays, etc.

Cela passe par la mise en place du système de pilotage, de *reporting* car si l'on n'en fait pas, on ne mesure rien. Il faut toujours inciter un peu et, de temps en temps, sanctionner. Par exemple, on peut faire entrer dans le bonus d'un manager qui dirige une division un indicateur développement durable. Cela pourrait être lié à la part des produits éco-conçus qu'il va vendre par exemple. Pour autant que, bien entendu, cela ne conduise pas à une faillite complète sur le plan économique. Mais cela ne semble pas idiot de le mettre dans son bonus.

On est ainsi dans une boucle d'amélioration continue. D'ailleurs, comment une entreprise pourrait-elle fonctionner autrement qu'en amélioration continue ? On retrouve la boucle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Pour que cette vision devienne créatrice de valeur, je dis toujours qu'il faut essayer de trouver le sujet où l'entreprise sera excellente quelque part et mauvaise nulle part. "Mauvaise nulle part" signifie que l'on n'est pas critiquable sur tel ou tel sujet. Par exemple, on ne peut pas se faire accuser de faire du *greenwashing*, de faire travailler les enfants dans la production de biens, de ne pas empoisonner la région avec des dioxines ou que sais-je. Enfin, c'est presque que ce qu'on appelle aussi, de temps en temps, la *licence to operate*, c'est le permis non pas de construire mais de travailler pour une entreprise, c'est le permis de conduire son activité. Aujourd'hui, il va devenir normal de n'être critiquable nulle part de manière majeure sur aucun sujet mais ce n'est pas un sujet d'excellence. Ce que l'on essaie de trouver, et cela rejoint le marketing, c'est le sujet d'excellence d'une entreprise qui va la rendre "différenciante" et permettre de gagner un avantage compétitif, donc de communiquer et de valoriser l'avantage créé.

On passe du marketing au marketing durable au travers des grandes phases que sont l'analyse du marché, l'élaboration de la stratégie, les 4 P (*Product, Price, Place, Promotion*), etc. Grâce à l'évolution réglementaire et législative, certaines choses qui étaient faites de manière anticipative deviennent aujourd'hui obligatoires. Si l'on parle de marketing, même en B to B, dans les produits chimiques, je me souviens de Rhône-Poulenc –Rhodia aujourd'hui- qui en 1993 avait été la première société à faire un rapport développement durable. On appelait cela *responsible care* ou *responsible stewardship*, et aujourd'hui Reach est arrivé dans le paysage et rend obligatoire un certain nombre de choses qui étaient anticipées déjà il y a quinze ans par certaines entreprises.

Sous l'effet de ces nouveaux modes de consommation, je vais, par rapport à ces quatre grandes étapes, illustrer quelques exemples d'éco-marketing.

J'ai trouvé savoureux que Ganaël dont le nom est sûrement breton parle d'American Apparel alors que moi, qui suis français avec un nom américain, je vais vous parler d'Armor lux. Il s'agit d'une PME de Quimper avec qui je travaille beaucoup et qui illustre bien ce que signifie "choisir ses cibles".

Voici quelques années, Jean-Guy Le Floch, le président, a racheté cette marque essentiellement tournée vers le B to B, et s'est dit qu'il allait essayer de passer du pull-over rayé classique à l'uniforme et le vêtement d'entreprise. C'était une tentative d'entrée dans la

stratégie d'achat de grands groupes, notamment publics puisque l'achat public représente à peu près 15 % de l'achat en France. C'est donc tout à fait considérable, c'est un levier de progrès tout à fait important.

Il s'est interrogé sur la manière de se différencier de sociétés qui vont acheter à des tarifs beaucoup moins importants. Il m'explique souvent l'histoire du prix de la chemise qui est de 10 € en France et de 2,50 € en Chine, où ce ne sont pas du tout les mêmes conditions de travail, en passant par la Tunisie, la Bulgarie, etc. Donc, par nos missions, nous l'aidons, après qu'il ait eu choisi les sites de grands donneurs d'ordre publics, à sécuriser complètement sa *supply chain* de telle façon à bonifier ses appels d'offres. Lorsqu'il répond à un appel d'offres de telle ou telle société, par exemple La Poste ou la SNCF, nous l'aidons à faire en sorte que personne, notamment dans les organisations représentatives du personnel, la presse ou les ONG, ne puisse dire que ses cravates avec le nom d'un de ses clients, d'un contrôleur de la SNCF ou autre, sont fabriquées dans un atelier dans des conditions déplorables. Nous l'aidons à se différencier vis-à-vis de ses concurrents.

Cela passe aussi, lorsque je parle de "surveiller l'environnement" par l'organisation de formations pour des directions d'achat, c'est-à-dire faire du *benchmarking*.

Pour illustrer l'élaboration de la stratégie, lorsqu'on parle de se différencier et de positionner son offre, j'ai davantage d'exemples en B to B qu'en B to C. Nous essayons d'aider les entreprises à bonifier leurs réponses à des appels d'offres. Je parlerai notamment des constructeurs dans les travaux publics. La société d'économie mixte, l'Etat ou la Région qui va commander une route, un pont, voire un éco-quartier, le fera évidemment en prenant en compte des bénéfices financiers -et le cahier des charges où le Code des marchés publics à cet égard est une chose importante-, mais rien n'empêche l'entreprise de développer la notion d'éco-variante. C'est tout ce qui va lui permettre de différencier son offre pour faire comprendre le "bénéfice électeur" à un élu, comme on parle de bénéfice consommateur, de cette variante.

Nous sommes assaillis par des sociétés fabriquant des carrés de moquette, de la peinture, du papier peint, des matériaux de construction qui nous demandent de les aider à dresser la carte d'identité environnementale de leur produit. Dans le jargon technique, cela s'appelle une FDES (fiche de déclaration environnementale et sanitaire). Et ce, car elles ont une chaîne de valeur ajoutée, des donneurs d'ordre, des architectes qui vont répondre eux-mêmes à des appels d'offres et vont choisir des produits qui ont des bénéfices environnementaux par rapport à d'autres.

**Sophie PETERS** : Je vous coupe car on voudrait comprendre le lien marketing avec vos exemples. Vous disiez avoir des exemples en B to B et non pas en B to C. Ce qui montre la difficulté de trouver des exemples. Je reprendrais celui d'American Apparel qui est clairement en B to C, en marketing de masse. Quel est le travail marketing en B to B ? Y a-t-il une chaîne de valeur, le client B to B l'exige-t-il plus puisque l'on a une chaîne de fournisseurs...

**Thierry RAES** : Je ne sais pas s'il l'exige plus mais il l'exige car la notion de création de valeur pour le client B to B du client final est un peu plus articulée, plus raisonnée, un peu moins émotionnelle qu'elle ne l'est pour le grand public. Lorsqu'une entreprise demande que vous lui fabriquiez un bâtiment à énergie positive ou qui ne va rien consommer, vous êtes dans du rationnel. Vous allez avoir des marchés, en particulier si vous pouvez prédire la législation telle qu'elle sera dans cinq ans, ce qui est très important pour les industriels. Vous allez

pouvoir faire des investissements et orienter votre recherche et développement dans le sens qui va permettre de répondre à la demande du client. C'est un peu plus stable lorsqu'on peut prédire la réglementation qu'avec une demande consommateurs qui peut être un peu plus fugace.

L'exemple des ampoules est intéressant puisqu'on parlait de cycle de vie du produit. Les lampes à incandescence ont peut-être atteint un pic et sont en train de redescendre. La comparaison entre la lampe à incandescence et la lampe à basse consommation d'énergie va montrer les bénéfices de la seconde que la première n'a pas sur le plan environnemental. Arriver à fabriquer des ampoules à un prix qui permet de restituer au client sous forme d'économie d'énergie de ce que le surcoût initial de la fabrication de la lampe à basse consommation va coûter va permettre de créer un avantage compétitif pour celui qui l'achètera.

*"Concevoir et mettre en oeuvre la communication éco-publicité"*. On a pensé que le monde de la publicité était, comme l'informatique, encore assez peu touché par les questions environnementales. Nous avons travaillé avec un certain nombre de sociétés, dont l'ADEME, Havas MPG, et LVMH qui était notre premier client, le fait de faire pénétrer, dans la manière de faire ce métier, le développement durable dans la publicité.

Pour prendre un exemple, si on envoie Cindy Crawford à l'autre bout de la planète, aux îles Galápagos pour faire la photographie d'une montre et que l'on affrète un avion avec quinze habilleuses, trois cuisiniers, quatre photographes plus la prod., etc., la photo ne sera pas "terrible" en termes de gaz à effet de serre et d'impact environnemental.

Nous avons mis au point un petit outil qui permet aux personnes du marketing et de la publicité de choisir à l'intérieur d'un marketing mixte -que l'on ne va évidemment pas remettre en cause, sinon un peu à la marge- ces possibilités.

Le dernier exemple est amusant pour voir où cela va se nicher. Vous avez dû voir cela dans le métro il y a un an. Voici la photo des affiches 4x3 qui sont parues dans le métro.

**Sophie PETERS** : Elles ne sont pas restées longtemps.

**Thierry RAES** : Sur une partie, on voit : *"Je bois Cristaline parce que..."*, et sur l'autre, on réplique avec un argument écologique intéressant disant que l'on n'a même pas d'emballage : *"Qui distribue un milliard de litres chaque jour et pas une seule bouteille ?"*

Dernière chose dans la mise en oeuvre dans certaines sociétés, je pense à Auchan avec qui j'ai participé plusieurs fois à un concours. L'idée étant qu'ils mesurent les bénéfices sur le plan financier et de satisfaction du consommateur, voire d'augmentation du chiffre d'affaires, des différentes initiatives de leurs magasins avec des concours par région, de manière à évaluer l'impact de leur approche sur ce sujet.

En conclusion, j'espère que nous avons réussi tous les trois à vous convaincre, s'il y avait une personne qui ne l'était pas avant d'entrer dans cette salle -mais je pense que si vous êtes au Comité 21, pour beaucoup d'entre vous, c'est que vous êtes convaincus-, que c'est le sens de l'histoire. Ce n'est pas une mode, c'est un mode. L'eau ne remonte pas de la mer vers l'embouchure, le fleuve coule et il va tout emporter sur son passage...

La création de valeur est indispensable pour que cela entre encore plus dans l'entreprise. Il faut que le discours du directeur du développement durable vis-à-vis de l'ensemble de ses pairs dirigeants dans l'entreprise prenne en compte cette notion. Et ce, au travers de quatre

leviers : l'augmentation du chiffre d'affaires, la réduction des coûts -je n'ai pas pris d'exemple sur le sujet mais on voit très bien naître dans les entreprises des gens spécialisés dans les achats de matières premières-, la réduction d'achat des matières premières ou d'énergie et environnement. C'est évidemment le même combat.

Pour le business modèle et l'économie de fonctionnalité, l'exemple de Michelin est absolument parfait. Le fait de transformer l'achat d'un produit par un service, c'est exactement cela. Et enfin, nous avons la culture.

On a parlé de crédibilité dans toutes les interventions. Il est extrêmement difficile d'avoir un message lisible sur des sujets compliqués. On a dit que le développement durable avait le malheur d'être anxiogène, Einstein disait que tout ce qui est simple est faux et que tout ce qui est complexe est inutilisable. Le problème de l'étiquetage, dans les quelques expériences en cours, montre à quel point il est difficile de rendre crédible un message un peu holistique sur le développement durable pour le consommateur. On est parfois obligé, pour qu'ils comprennent, de simplifier à outrance le message sur le développement durable : *"Mon produit a voyagé 50 km et celui-ci 4 000 km, ce dernier est donc moins bon."* Mais si l'on n'achète plus de produits qui ont voyagé 4 000 km, on ruine l'économie de pays qui reposent exclusivement sur l'exportation de produits, de fruits et légumes, etc.

**Sophie PETERS** : Avant de passer la parole à la salle, j'ai envie de la passer à Danielle Rapoport, psychosociologue qui a travaillé avec Luc sur le sujet. La question de la crédibilité est essentielle, on l'a vu depuis le début de notre débat puisqu'elle est revenue en boucle dans les trois interventions. Que voyez-vous dans vos études ou vos questionnements et comment les entreprises peuvent-elles travailler sur la crédibilité d'après vous ?

**Danielle RAPOPORT** : Effectivement, les études montrent que la crédibilité n'est pas forcément là. C'est-à-dire qu'il existe un manque patent de confiance, notamment dans ses propres actions. Toute une catégorie de gens se dit : *"Si je fais quelque chose, comme c'est planétaire -car le problème est celui de la visibilité et de la médiatisation d'où ce problème au plan planétaire- à quoi cela sert-il ?"* Donc, une catégorie de gens veut y croire, ils ont soit été éduqués ainsi, soit ont une certaine volonté de croire –et je pense vraiment que nous sommes aussi dans le registre de la croyance- et une autre grande catégorie fonctionne en arbitrage, se disant : *"Moi, mon confort et mes sous d'abord, et, Je ne sais pas si j'ai envie de croire à tout ce que l'on me raconte."*

C'est un énorme problème et paradoxe car lorsqu'on parle du développement durable, on parle, comme vous le disiez, de désirabilité. La désirabilité n'est pas la séduction, c'est-à-dire que le consommateur ne veut plus être séduit car s'il l'est, il va se faire "avoir" dans un registre "d'être". Pour que l'offre soit désirable et que le désir soit là, il faut qu'il n'ait pas peur, qu'il puisse être un acteur car lorsqu'on est perclus par toute cette communication anxiogène sur le développement durable, cela fait peur et renforce toute l'impuissance.

Donc, le désir égale la puissance, la croyance et la confiance et la projection possible dans l'avenir. Or, le rapport au temps est aujourd'hui dans le présent, dans l'instantanéité et on a une crise de la projection possible dans l'avenir.

Ensuite, les choses sont aussi très compliquées par rapport à ce registre "d'être" car ce besoin est sublimé dans le sens où il est partageable. C'est-à-dire que ce n'est pas "mon besoin de survie personnelle" mais "celui de la planète" en terme de manque, etc. Tout cela fait que le consommateur est dans une transition, une confusion et qu'il a énormément

besoin effectivement de l'offre mais pas seulement des entreprises, il a besoin d'une cohérence dans les discours institutionnels et médiatiques. Hier, j'entendais quelqu'un dire à France Culture que l'on se "*rendait compte qu'il fallait consommer beaucoup plus d'eau, ne pas arrêter les robinets à cause de la stagnation et qu'il fallait faire couler les robinets*". Alors, le consommateur est un peu dubitatif.

La crédibilité viendra non seulement de l'expression possible de son désir, dans le sens : de ne pas se faire avoir, d'être puissant, d'être acteur, d'être confiant mais aussi de l'accessibilité-crédibilité d'une offre qui va dans la cohérence et dans le même sens, celui du politique, du marketing, de la communication, etc. Ce qui n'est pas acquis du tout, il reste encore beaucoup de travail.

**Sophie PETERS** : Quelqu'un a-t-il une question ?

**Elisabeth PASTORE-REISS**, *directrice d'Ethicity* : Je suis complètement d'accord avec ce qui a été dit. Mais deux points me paraissent vraiment essentiels et n'ont peut-être pas été assez développés. J'ai réagi à l'exemple d'American Apparel lorsqu'il a été question de la cohérence et la traduction des valeurs de l'entreprise dans son marketing. Pour qu'un marketing soit durable, ce qui est vraiment ma conviction, il faut que ce soit la traduction des gènes et valeurs de l'entreprise. Pour moi, American Apparel est un exemple de bonne communication mais c'est tout, car on sait que le président fait du harcèlement sexuel, a des problèmes avec tous ses collaborateurs, etc.

**Ganaël BASCOUL** : Ils ont créé des milliers d'emplois en Californie.

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Et à côté de cela, il traite ses collaborateurs d'une façon que l'on peut juger...

**Ganaël BASCOUL** : Il se fera remercier par les actionnaires. Si vous fixez un objectif d'irréprochabilité...

**Elisabeth PASTORE-REISS** : L'exemplarité des dirigeants est l'une des bases de l'entreprise et du marketing durable.

**Ganaël BASCOUL** : Il y a forcément des aspects de l'entreprise qui sont...

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Mais l'exemplarité sur les valeurs du développement durable est importante en terme de cohérence et de crédibilité de démarche. Sinon, cela renvoie à des images du marketing qui sont, certes, positives sur beaucoup de sujets mais...

**Sophie PETERS** : On parlait de l'emploi.

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Je suis d'accord, je dis simplement que le marketing durable est la traduction de l'ADN, des valeurs et de l'exemplarité.

**Sophie PETERS** : C'est un peu dans l'idéal.

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Non, ce n'est pas crédible pour les collaborateurs en interne si le management ne pratique pas lui-même ces valeurs.

**Sophie PETERS** : Mais cela n'annule pas ce qui a déjà été fait. Vous avez raison dans l'idéal et la cohérence, il faut que ce soit global, voire irréprochable. Mais lorsqu'une entreprise fait déjà un premier pas dans un domaine...

**Elisabeth PASTORE-REISS** : D'accord, le marketing est la mise sur le marché des valeurs ; le marketing durable est aussi les valeurs de l'entreprise et sa traduction dans son offre de produits et services.

**Thierry RAES** : C'est pour cela qu'il faut acheter des pull-overs d'Armor Lux et pas ceux d'American Apparel. Jean-Guy Le Floch ne harcèle personne !

**Sophie PETERS** : Mais il faut aimer les rayures !

**Elisabeth PASTORE-REISS** : C'était donc mon premier point sur la cohérence et les valeurs. Le deuxième point fondamental pour moi se situe plus en aval, c'est la relation avec les consommateurs sur l'information à la pédagogie, le changement de comportement. C'est une entreprise ouverte dans un éco-marketing d'innovation avec ses consommateurs. L'exemple de Prius est le début de quelque chose et il y en a plein d'autres. C'est vraiment une révolution dans l'entreprise de co-construction et de faire vivre ensemble des systèmes de valeurs.

**Sophie PETERS** : Pensez-vous qu'il existe une sorte de marketing de la demande où il faut associer le consommateur -comme on le voit beaucoup sur Internet- à l'éco-conception ?

**Elisabeth PASTORE-REISS** : On le voit. Je participe à l'expérience d'étiquetage CO<sub>2</sub> dans un hypermarché. J'ai fait un groupe "conso" avant-hier avec les gens pour voir comment ils réagissent sur le ticket de caisse, sur le poids caddie de leurs consommateurs. C'est fantastique ce qu'il est possible de faire avec eux.

**Sophie PETERS** : Donc, il y a une vraie demande.

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Il ne faut pas du tout penser que l'on va, parce que l'on sait, répondre aux besoins et aux attentes. Je pense que c'est au contraire des ouvertures, et Internet sur ce plan est une lapalissade. Ce sont les deux points que je voulais préciser.

**Sophie PETERS** : S'agissant du marketing responsable, on peut effectivement associer le consommateur car il a des choses à dire.

**Elisabeth PASTORE-REISS** : Oui, car il est dans l'usage, et l'usage c'est en général la moitié des impacts d'un produit.

**Luc BALLEROY** : Il y a une certaine limite à cela. Nous le voyons bien ici, nous avons un certain niveau de culture, d'éducation, etc. Certains seront dans la quête du sens et auront le moyen intellectuel et financier de s'impliquer dans les produits, leur élaboration, etc. mais il y a aussi tout un mass-market qui n'est pas du tout dans cette logique mais en tension sur le pouvoir d'achat. Ces démarches sont intéressantes mais d'autres le sont aussi : je continue d'utiliser les ressorts actuels de la consommation que sont les désirs, et mon travail d'entreprise est de faire en sorte que les produits durables soient conçus de manière différente pour ne pas demander cet effort au consommateur. Car on n'arrête pas de le culpabiliser : manger sain, faire attention à la planète, etc. Il doit continuer de consommer comme aujourd'hui, sauf qu'il consomme des produits qui ont un attribut, celui d'être durable. C'est important car, effectivement, si nombre de gens sont en quête de sens, il ne faut pas oublier le mass-market qui est la voix de demain. C'est ce que nous avons vu au début ; les enjeux des entreprises ne sont pas sur la niche mais sur le mass-market, que ce soit en terme de coût de production ou d'augmentation des matières premières.

**Yves DIEULESAINT** : Ce n'est pas une contribution mais une question pour Luc Balleroy. Vous avez dit un mot tout à l'heure du comportement que vous avez qualifié de schizophrène des

Français. Pouvez-vous nous donner les peuples qui aujourd'hui, en Europe et dans le monde, sont les plus réactifs à ces notions ? Et éventuellement, cet aspect du développement durable n'est-il pas susceptible de complexifier encore la différenciation du marketing selon les cultures ?

**Luc BALLEROY** : Il vrai que des pays, notamment scandinaves, ont des traditions, une culture un peu moins dans l'hédonisme que ne le sont les autres. Et les pays émergents (pays d'Asie, Inde, etc.) ont pour objectif d'accéder à la consommation telle qu'elle a été la nôtre dans les cinquante dernières années. C'est bien d'ailleurs toute la difficulté des enjeux du développement durable, alors que nous les avons inondés d'images montrant que l'épanouissement personnel passait par l'hyperconsommation, nous essayons de leur dire : "*Ne faites pas cela. Le mieux, c'est le sens, la durabilité.*" Effectivement, si on parle de marketing global, international, les choses sont plus compliquées à activer. Je suis bien d'accord avec vous.

**Catherine BOUTET, Neuflyze** : Je ne suis pas du tout dans vos métiers directement, mais on ne peut pas dissocier le mass-market de la quête du sens comme vous le faites. J'en fais moi-même partie [...]

*(Fin premier fichier son.)*

**Luc BALLEROY** : [...] Je fais de l'économie de bouquet, c'est-à-dire je vous trouve le panneau solaire, je l'installe, je trouve le système d'assurance, je gère la maintenance; Finalement, je vous vends un forfait, comme on le fait d'ailleurs en téléphonie mobile. Donc, d'un seul coup, l'individu est dans une logique de simplification par rapport à ces enjeux de développement durable, on lui a simplifié la tâche, rendue accessible et, par ailleurs, on est bien en ligne avec les enjeux de développement durable.

C'est ce que je voulais dire ; la désirabilité passe également par la facilitation. On ne peut pas passer notre temps à complexifier l'acte d'achat qui est déjà très compliqué. Comme l'a dit Danielle, on n'arrête pas de culpabiliser l'individu pour une multitude de choses et de lui demander d'intégrer des notions parmi lesquelles il a du mal à se retrouver. Surtout lorsqu'on est en tension sur le pouvoir d'achat, comme aujourd'hui.

**Thierry RAES** : Le problème, c'est que dès qu'on simplifie des choses qui, sur le plan environnemental, sont complexes, le concurrent va immédiatement répondre par une étude pour montrer que ce n'est pas exactement ce que l'on a dit. L'exemple des biocarburants étant assez symptomatique.

**Ganaël BASCOUL**: Et heureusement. C'est le principe du marché, lorsqu'on part dans cette spirale, un cercle vertueux de concurrence se fait, par exemple sur la qualité des CD cela donne différents formats qui se succèdent. C'est ce sur quoi se fait la concurrence. Si on arrive à détourner le gros moteur de la concurrence sur ces facteurs, cela va générer une compétition et des polémiques qui l'enrichissent. "*Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise publicité, il n'y a que de la pub*", tant que l'on avance sur ce jeu et que cela devient un facteur de concurrence, c'est le meilleur moyen, au-delà de toutes les incitations gouvernementales, pour que les entreprises se battent sur ces sujets. Ce sera l'un des axes stratégiques.

**Gérard BOIVIN, président de Bel**: aujourd'hui, nous n'en sommes qu'au début entre le marketing cosmétique, le *greenwashing*, le marketing de niche, et le développement durable n'est qu'une différenciation. On fait du *green is green*, "le vert, c'est du dollar", et on ne

touche pas au marketing de masse. Or, le développement durable ne sera intégré dans l'entreprise qu'à cette condition. C'est tout l'exemple que nous avons vu, on en fait un axe de différenciation mais c'est une différenciation comme une autre. Donc, pour moi, ce n'est rien, on est passé du *greenwashing* au *green is green*, mais on n'a pas fait grand-chose.

**Sophie PETERS** : Le défi se situe bien dans la masse, vous avez raison. Comment le travaillez-vous dans votre entreprise puisque vous êtes vraiment sur les marchés de masse ?

**Gérard BOIVIN** : Nous sommes en train de travailler avec Carrefour sur les palettes. Et ce n'est pas de la différenciation, nous voyons comment transporter nos produits des usines chez Carrefour. C'est vraiment du développement durable, en faire un axe de différenciation serait faire du *green is green*.

**Sophie PETERS** : Vous voulez dire que le consommateur n'a pas besoin de savoir que vous fournissez ce travail ? Vous n'en faites pas un argument marketing ?

**Gérard BOIVIN** : Non, si nous en faisons un axe marketing, ce ne sera que du marketing. Ce n'est pas négatif, mais ce n'est qu'un axe de différenciation, point barre. Tout comme les exemples que nous avons vus.

**Sophie PETERS** : Mais est-ce que le consommateur aurait besoin de le savoir pour mieux vous choisir ou non ?

**Gérard BOIVIN** : Non, je pense que nous devons tous faire cette démarche.

**Un intervenant** : Mais Carrefour peut peut-être mieux vous référencer.

**Gérard BOIVIN** : Bien sûr. Et là on touche le marketing de masse et cela devient vraiment intelligent. Sinon, c'est un axe de différenciation comme les autres.

**Sophie PETERS** : Merci beaucoup.

**Une intervenante** : Un mot n'a peut-être pas été prononcé ici, l'"évidence". Il faut que soi évident, non pas simpliste mais simple, accessible et évident dans le sens où : "c'est comme cela".

**Sophie PETERS** : C'est un très beau témoignage, Gérard Boivin(?) est président du Groupe et il est parmi nous ce matin. Cela montre l'implication du manager au plus haut niveau. Nous aurions pu faire un débat sur le management durable car c'est une démarche qui s'implique à la tête, sinon elle ne peut pas "être". Il y a donc toujours une conviction d'hommes et de femmes derrière.

**Hélène BAUDOIN, Suez** : Je voudrais reprendre l'exemple de M. Bascou que j'ai trouvé extrêmement intéressant et faire le lien entre B to C, B to B, et B to G (*business to government*), c'est-à-dire tout ce qui touche à la collectivité. Tout cela est lié. On ne peut pas dire que l'on regarde les produits, les consommateurs et, en *back-office*, la manière dont c'est produit (B to B). Tout ceci est fait dans un contexte environnemental de collectivité, elle est peut-être française ou d'ailleurs puisque les entreprises bougent d'un pays à l'autre. C'est toute cette complexité qui doit être prise en considération.

Lorsque vous avez pris l'exemple de la Toyota, je me suis dit que l'on y était. Vous avez parlé de marketing, de produits, puis de relation avec la connaissance du process. A ce stade on était dans la relation client/consommateur. Or, j'ai discuté récemment avec un concurrent de Toyota, de très haut niveau, assez critique sur le sujet. Il disait qu'il n'y a pas de produit B to C avec la Prius car il fallait regarder comment elle avait été fabriquée. Or, si l'on

regardait le cycle de vie de la Prius, on ne dirait pas de si jolies choses en B to C, en relation clients utilitaires. Je crois que la chose, d'un point de vue global, va beaucoup plus loin que la relation consommateur.

Donc, que dit-on au consommateur ? C'est la question que vient d'évoquer monsieur. Dit-on aussi comment le produit a été fabriqué et dans quel type d'environnement, au-delà de l'usine ?

Je suis très intéressée par ce que vous faites au niveau du laboratoire, j'essaierai d'en savoir un peu plus. Mais, je trouve que cela devrait aller un peu plus loin.

**Ganaël BASCOUL** : Toyota est conscient de ces problèmes et lacunes. Mais pour la conception, il a fait l'effort de produire en France, de sponsoriser des événements français. C'est sur ce point qu'il se différencie de Renault, par exemple, qui sponsorise la F1 et produit en Slovaquie. Ils ont fait ces efforts, même s'ils ont des problèmes sur le processus purement écologique, dont ils sont conscients.

Quant au marketing B to B, énormément de choses se font car c'est le plus gros du business. Pour revenir au marketing responsable, nous discutons l'autre jour avec Matthieu et l'un des présidents de CMA-CGM, les transporteurs par cargos. Il nous disait que ce n'était pas compliqué pour eux car le service qu'ils fournissent à leurs clients, en plus du transport, intervient au moment où ces derniers font leur bilan carbone, sur la base d'une analyse de cycle de vie. Ils ont regardé ce qu'ils pouvaient leur apporter - puisqu'en fin de compte il va toucher son client final [à travers son rapport développement durable] et ainsi "boucler la boucle" - ce qu'ils leur apportent donc, dans cette phase intermédiaire [ndlr : c'est-à-dire en amont de la conception du rapport développement durable du client, qui agrège des données environnementales liées à son activité avec d'autres données, tirées de l'activité de ses fournisseurs comme CMA-CGM], c'est par exemple de leur faire un devis en euros et un devis en « bilan carbone ». [Dans le deuxième cas, la cargaison] peut arriver une semaine plus tard et coûter moins cher, être en plusieurs morceaux pour optimiser la flotte, etc. Et elle sera aussi moins chère, non pas en euros, mais en « bilan carbone » cette fois-ci [ndlr : l'impact environnemental du transport -essentiellement les émissions de CO<sub>2</sub>- sera moindre]. Ce qui permet au client d'ajuster. Il peut y avoir une offre de services qui s'ajoute à l'utilité pure et simple, encore une fois, pour augmenter le statut en B to B.

**Un intervenant** : (*Intervention hors micro.*)

**Ganaël BASCOUL** : C'est vrai, c'est sous exploré. Ce ne sont pas les exemples que l'on présente le plus souvent mais cela existe beaucoup.

**Dominique GARNIAGE, EDF** : Vous avez beaucoup mis l'accent sur les aspects soit environnementaux (analyse de cycles de vie), soit sociaux et pas du tout sur la cohérence d'ensemble de ces aspects ni comment on pouvait les faire porter par le consommateur. Le sujet ne me semble absolument pas abordé aujourd'hui. Il est très compliqué et je voulais savoir si vous aviez des éclairages sur ce point.

**Un intervenant** : Cela rejoint la question des valeurs ; à un certain moment, la communication corporate de l'entreprise doit projeter un certain nombre de valeurs qui doivent se retrouver dans le produit ou, en tout cas, le produit avec ces *marketings claims*, ses revendications marketing, ne doit pas être en opposition avec l'image de l'entreprise. C'est à mon avis le tout cohérent.

**Ganaël BASCOUL** : Si vous êtes intéressé, il y a un grand courant de recherche sur cette cohérence qui s'appelle le *corporate marketing*. Justement, toutes les facettes de la communication marketing, du marketing client jusqu'aux relations avec les parties prenantes, et la gestion en interne des missions, sont explorées pour montrer que la plupart du temps cela ne marche pas, on n'a pas les outils pour le faire marcher. C'est souvent une déclaration d'intention sur les missions qui sont intraduisibles car, ne serait-ce qu'au niveau organisationnel, il existe tellement de fonctions et de maillons qu'il est difficile de faire concorder toute l'information. Mais il y a des courants de recherche sur le sujet et ils ont quelques exemples de réussites. Notamment le professeur Stephen A. Greyser de l'Université de Harvard.

**Sophie PETERS** : Si vous n'avez pas d'autres questions, nous allons conclure ce débat avec Dorothee Briaumont, directrice générale du Comité 21.

**Dorothee BRIAUMONT** : Merci à vous d'être venus si nombreux. Les travaux ne s'arrêtent pas là puisque le Comité 21 travaille sur le sujet depuis un petit moment, ce petit-déjeuner constitue un point d'étape. Nous allons poursuivre ces travaux, notamment avec nos partenaires et d'autres nous ont soutenus pour cette manifestation, dont Eco-Emballage Vraiment Durable et ADETEM.

Nous allons rédiger un guide méthodologique de recommandations qui, selon la méthodologie Comité 21, sera fondé sur les retours d'expériences. Nous ne préconisons pas des recommandations à la légère, issues de réflexions en chambre, nous les fondons sur des retours d'expérience. Nous serons sans doute amenés à vous recontacter pour enrichir ces ouvrages de vos témoignages, voir quels sont les freins que vous rencontrez et qu'on puisse dégager avec vous et nos partenaires les leviers permettant de lever ces freins.

Je voulais remercier Sophie Peters qui, effectivement, nous a donné la priorité dans son agenda, ainsi que tous nos intervenants qui ont permis la réalisation de cette journée. Et puis, remercier l'équipe de Karine Viel qui sera votre contact puisqu'elle est responsable du pôle entreprise et Matthieu Gauvin, son adjoint.

Je voulais également vous signaler que ces interventions seront accessibles sur le site du Comité 21 ([www.comite21.org](http://www.comite21.org)).

A très bientôt, merci d'être venus. Je vous souhaite un bon retour et du bon marketing de masse.

*(Applaudissements.)*

\*\*\*\*\*