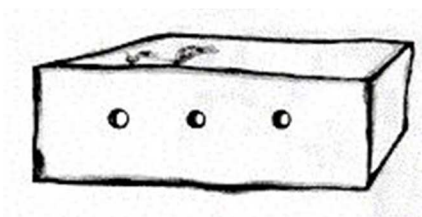


S'il vous plaît... dessine-moi le **marketing responsable** !

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



ENTRETIEN

Élizabeth PASTORE-REISS

Fondatrice et directrice, Ethicity

Entretien réalisé le lundi 27 février 2012, en face à face.

Parcours professionnel et regard sur l'évolution du marketing

J'ai une expérience de marketing opérationnel au départ. Je n'ai pas une vision théorique des choses. J'ai créé Publicis Dialog, l'une des deux grandes agences de marketing relationnel, et j'en ai assuré la présidence pendant 11 ans. Je suis très tournée vers les objectifs et l'efficacité pour mes clients et je me sers du marketing pour faire changer les choses.

Chez Publicis Dialog, un quart de mon activité était de la collecte de fond pour des ONG (puisque le financement des ONG dépend essentiellement de la collecte de fond, et un peu du partenariat entreprises). J'ai donc monté beaucoup de grandes campagnes de collecte de fond pour des ONG, plutôt sociales, pas du tout environnementales. C'est cette expérience qui m'a amené au développement durable

Au sein de Publicis Dialog, on avait un angle marketing durable, j'étais une des rares à être sur le sujet et, surtout, j'étais convaincue que les outils du marketing pouvaient aider à faire changer les comportements. Quand j'ai quitté Publicis Dialog, j'ai créé une enseigne qui s'appelait Human Inside, je voulais montrer qu'un nouveau mode de consommation responsable était possible. Ça a très bien marché sur le plan commercial mais sur le plan financier je suis tombée sur la crise de 2001 et ai dû arrêter.

Je me suis ensuite mise en consultante indépendante, une petite boutique de marketing durable. C'est ainsi qu'Ethicity a vu le jour début 2002. Mon savoir-faire, c'est évidemment la grande consommation. Je ne veux surtout pas être dans les niches, parce que ce que mon expérience, c'est faire bouger les grandes marques et j'espère les consommateurs.

Les grands groupes : un levier d'action pour le monde entier

Il faut agir sur les marques mainstream : même si elles en font moins, elles tirent, elles font évoluer en volume le plus possible les comportements. À chaque fois que je fais quelque chose, je pense "effet de levier". Les niches font avancer l'état de conscience, ce sont des signaux faibles, donc il faut s'y intéresser. Mais mon savoir-faire professionnel est beaucoup plus sur les grandes marques mainstream.

Ce qui m'intéresse, c'est beaucoup plus de travailler sur l'amont et d'insuffler des choses qui peuvent avoir une portée mondiale. Par exemple, ce que l'on a lancé en France avec le premier annonceur mondial s'est maintenant développé mondialement, y compris en Chine. Je suis réservée sur les discours franco-français. Les entreprises sont un levier d'action dans le monde entier, sachant que ça peut être parfois frustrant parce qu'on ne va pas aussi loin qu'on le veut.

De la France, on peut avoir une action qui dépasse largement le territoire français. Avec les gros annonceurs, rien ne se fait en marketing et communication pour le marché français. Il ne faut donc pas raisonner à l'échelle de la France, il faut raisonner en fonction de la taille

des enjeux et de ce qu'on fait bien faire. Il faut innover en France pour insuffler de nouvelles choses à l'international avec les gros annonceurs. C'est la limite de l'exercice sur ce thème pour l'Ademe. Mais cela en vaut la peine. Tout ce qui va dans ce sens est utile car il faut faire bouger à tous les niveaux.

Les PME : un enjeu majeur pour la compétitivité de la France

Mon dernier livre est un guide pratique qui s'adresse plutôt aux PME. Il y a vraiment quelque chose à faire vers les PME françaises. Comme j'ai l'expérience du travail avec les grandes marques, je suis rentrée par l'angle "comment donner du contenu DD à une plateforme de marque et au cycle de vie des produits. »

Ethicity, pôle conseil du groupe GreenFlex propose des "pack PME" permettant de mutualiser outils et conseils opérationnels en développement durable auprès de PME regroupées en fédérations professionnelles. Avec ce pack, on peut leur proposer la stratégie, les outils, le suivi régulier... La mutualisation de formations par fédérations professionnelles, car les enjeux sont sectoriels, permet de faire progresser le plus grand nombre.

Dans les grandes sociétés, les décisions seront de moins en moins prises pour la France... Par contre, pour les PME on peut plus facilement agir localement. Il y a un vrai challenge, elles se vendent mal. Les entreprises qui travaillent pour les distributeurs vendent mal leur offre, elles ne savent pas répondre aux différents questionnaires qu'elles reçoivent, valoriser leurs innovations...

Nous avons là un véritable sujet de compétitivité pour nos PME. C'est vraiment un axe que je veux développer cette année en m'appuyant sur le savoir-faire concret des grosses sociétés. Il y a du potentiel dans les PME parce que les circuits de décision sont plus courts et puis les gens notamment les décideurs sont plus pragmatiques alors si on leur montre que cela crée de la différenciation...

C'est la compétitivité française qui est en jeu. L'Ademe est donc un bon bras armé pour faire bouger dans les régions notamment.

Nous avons un partenaire californien donc on va chaque année regarder ce qui bouge, quand je regarde le contenu, je nous trouve meilleurs, mais par contre, en termes de simplicité, de déploiement, d'intégration dans la tête du patron, c'est 100 fois meilleur là-bas. On a un vrai problème en France... Le marketing est un gros mot, vendre c'est sale, l'argent c'est suspect, les entreprises idem. On n'aide pas nos PME à réfléchir à leurs vrais enjeux, d'abord parce qu'il faut qu'elles agissent pour réduire leurs impacts, mais aussi en faire un avantage compétitif.

Et surtout en région, il y a de vrais atouts. Les parties prenantes locales, aujourd'hui, les régions, etc. sont de plus en plus prêtes à co-construire avec les entreprises locales parce que c'est de l'emploi, du tissu social. Honnêtement, c'est un gros challenge. Je pense que le développement durable est un gros mot qui ne donne pas envie aussi aujourd'hui. Parce que c'est trop flou, trop mou et que c'est vu comme une contrainte réglementaire et non pas comme une opportunité d'innovation. Notre objectif est donc de prouver que ça apporte de la valeur pour la marque et pour l'entreprise, que ça réduit les coûts... Tout le reste, cela vient après le plus souvent pour l'entreprise.

L'Ademe pourrait avoir un effet de levier plus systématique les régions, favoriser la mutualisation locale. Par exemple, Ethicity, pôle conseil de Greenflex a engagé des démarches avec des fédérations professionnelles (la boulangerie, la propreté par exemple),

la fédération paye une partie, les entreprises aussi... Je crois que c'est comme ça que ça marchera, au niveau régional et par secteur d'activité.

L'intégration du DD est un avantage compétitif, d'où la difficulté à alimenter la plateforme des bonnes pratiques de l'UDA

L'Union des annonceurs représente les 300 plus gros annonceurs français, soit plus de 50 % des achats médias et hors médias. Elle met en place une charte de communication responsable pour faire monter en niveau les annonceurs. Toujours par effet de levier : si on fait bouger les annonceurs, les agences vont bouger. Nous avons donc participé avec l'UDA à la création la charte de la communication responsable il y a 5 ans.

Sur la communication, j'ai préféré travailler sur l'amont c'est-à-dire sur la formation des équipes, la compréhension des enjeux, la définition d'objectifs et d'indicateurs, plutôt que sur les contenus parce que je pense que le travail qu'on a à faire est un travail de structuration et de montée en niveau et d'intégration, et après il faut agir avec les parties prenantes. Tout cela on l'a co-construit avec l'ensemble des entreprises. Nous étions là pour animer.

Donc on collectionne les bonnes pratiques, on crée un espace d'échange de bonnes pratiques... L'Ademe en a financé une partie l'année dernière d'ailleurs. Même si c'est plus compliqué que prévu... Donc nous essayons de montrer qu'intégrer le DD à la communication crée de la valeur. Mais la communication n'est qu'un des éléments du marketing. C'est un élément important parce qu'elle contribue à faire changer les comportements (en tout cas on l'espère), et donc permet un impact sur les usages et la fin de vie.

La plateforme démarre. Nous avons beaucoup de mal à collecter des choses réellement innovantes. Tant mieux si les entreprises copient, c'est notre objectif, cela veut dire que cela se déploie. Mais nous avons du mal à collecter des données innovantes. Nous avons quand même 600 pratiques par an. Je vois assez peu d'innovation. Je vois qu'on est sur un plateau. Ça n'ira pas forcément plus loin parce que je ne pense pas que ce soit la préoccupation majeure pour les 3 ans à venir mais l'enjeu est aussi l'intégration dans les process et là on voit des progrès chaque année.

Maintenant, notre travail est de faire connaître cette plateforme et de la déployer. Et quand on fait des choses vraiment innovantes avec nos clients, ils attendent 1 an, 1 an et demi avant d'en parler. Ils veulent être sûrs que c'est déployé, que ça marche bien. Le travail que l'on fait avec eux est vu comme un avantage compétitif. Une vraie innovation, ils ne veulent pas la donner. L'intégration du DD est un avantage compétitif certain. C'est un levier d'innovation.

Plus on remonte sur le marketing, plus c'est vrai. Parce que la communication, ça se voit, donc ils sont obligés d'en parler quand les campagnes sortent. Côté marketing, j'ai cité environ 50 cas dans mon bouquin, de manière assez rapide. Il y en a certains que j'ai appelés avant et qui m'ont dit : "tu n'en parles surtout pas". Dès que je sentais que c'était touchy, même au niveau d'un ouvrage, ils disaient "non, c'est trop tôt, on verra dans un an". Et en plus ils ont peur de se faire dire qu'à côté de ce projet, le reste n'est pas à la hauteur. Mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire.

Il faut communiquer sur ce qui marche

L'intégration du DD fonctionne quand elle apporte trois choses : il faut que cela enrichisse la plateforme de marque, il faut que ça ait un effet majeur sur les enjeux de l'entreprise (sinon ça s'appelle du greenwashing ou du socialwashing) et il faut que augmente les ventes. Les exemples cités dans mon livre sont tous des exemples qui marchent.

Mais en France, on n'aime pas dire quand on s'est trompé. Hors cela ne marche pas toujours, il y a de nombreux produits qui se plantent. Je voulais communiquer des échecs dans mon livre, mais personne n'a voulu me parler d'échecs alors que j'en connaissais un ou deux qui étaient intéressants. On a une vraie difficulté à communiquer sur ce qui ne marche pas. Donc il faut communiquer sur ce qui marche. Mais c'est une alchimie, c'est très complexe... Si j'ai écrit "les sept clefs", c'est que je pense qu'il y a bien ces sept clefs. Le marketing c'est d'abord anticiper les tendances de la société pour y répondre autrement, c'est un fabuleux champ de créativité...

Pour être efficace et utile, il faut accompagner les entreprises dans la durée, il faut être beaucoup plus proche... Les américains sont sans état d'âme là-dessus, en logistique, en fabrication... : "je regarde les résultats, je me suis planté tant mieux, j'ai appris que ça ne marchait pas, qu'est-ce que je vais améliorer demain...". Ils sont plus efficaces que nous dans les outils, les process. C'est leur force.

Il est urgent de changer les mentalités

Dans le livre du Comité 21, plus de la moitié des exemples sont des actions que nous avons mises en place. J'ai donc fait un ouvrage complémentaire qui est plutôt sur les clefs du succès pour les patrons. On a besoin de renforcer les outils, évidemment, mais on a surtout besoin de changer la mentalité des gens et penser que le DD c'est vraiment un levier de création de valeur partagée pour tout le monde dans une économie de transition.

J'en parlais encore vendredi dernier, je fais un cours marketing durable en master à HEC, je prends toujours des jeunes étudiants en stop parce que c'est excentré et n'est pas facile de rentrer à Paris. J'en ai pris deux en stop et ils me disaient : "Dans nos cours de marketing, on n'a pas un truc sur le marketing durable". On a vraiment du mal à faire que les meilleurs soient initiés. Nous avons développé pour nos clients des outils d'accompagnement, des formations, des learning expéditions pour les équipes marketing.

Mais nous ne sommes pas une boîte de formation : nous faisons ça pour nos clients, dans le cadre de notre mission d'accompagnement. Nous faisons du coaching marketing : on coache des directeurs marketing, des équipes marketing tous les mois en challengeant tout ce qu'elles font par rapport à leurs enjeux majeurs. C'est vraiment du changement culturel, donc il faut les accompagner pour que peu à peu, au bout d'un an, un an et demi, les modes de pensée évoluent.

On ne peut pas innover sur des produits nouveaux si les équipes marketing n'ont pas changé leur façon de penser.. C'est typiquement une action que l'on pourrait élargir. Les marketeurs, comme les communicants, ont besoin que tous les objectifs soient alignés : les objectifs de l'entreprise, la stratégie... Donc il faut agir à tous les niveaux.

Il existe déjà des modules de formation, proposés par exemple par Des Enjeux et des hommes. Mais cela pourrait être renforcé, il y a de gros besoins , nous développons une offre très opérationnelle.

La tension entre le court et le long terme

IL ne faut pas se faire d'illusions, il y a une vraie tension dans les entreprises entre le court et le long terme, qui va se renforcer. Si on ne montre pas que ce qu'on fait se traduit rapidement dans les ventes, et bien ça ne se fait pas. Tout le reste, c'est de la théorie. Si ça n'augmente pas les ventes ou l'image de marque, ou si on ne sait pas bien le mettre en place dans le mix, ça s'arrêtera très vite, quelle que soit l'intention de la direction générale. Aucune entreprise aujourd'hui ne pourra supporter un produit pendant six mois si les ventes ne fonctionnent pas. Il faut être réaliste.

C'est pour cela qu'il faut être très exigeant sur l'ensemble des items. La crédibilité ne passe que par le succès. Pour que ça marche, il faut travailler sur tous les éléments du mix, c'est clair. Il faut vraiment être sur le terrain, et c'est là en général que l'on travaille avec les agences de communication de nos clients évidemment, parce qu'ils ont tous leurs agences de promo, de trade...

Marketing durable ou responsable ?

Je suis revenue à "durable" d'abord parce que c'est une forme d'oxymore : le marketing est toujours dans le court terme. Et donc l'objectif est de mettre sur le marché des produits durables c'est-à-dire à temps long qui éviteront l'obsolescence programmée ou alors qui ont une action durable sur la planète. Aujourd'hui, nous sommes dans la dictature du court terme. Avec la crise économique et la pression des chinois, des indiens... ça ne va pas changer dans les 3 à 5 ans qui viennent.

Mais on a des leviers d'action en montrant qu'on peut faire des choses qui réussissent, qui se déploient dans le monde entier, que ça crée de la valeur et réduit les impacts... Notre sujet c'est d'avoir un impact durable. Alors que "responsable", aujourd'hui en France, ça a un petit côté contrainte, morale, donneur de leçon, ça c'est bien, ça c'est pas bien... Et ça n'aide pas.

Ce qui nous manque dans notre pays et ce qui nous manque aussi dans le marketing, c'est d'oser faire les choses autrement. Et ce n'est pas en disant aux gens "il faut être responsable" qu'on leur donne envie et le courage pour faire les choses autrement. Au contraire, il faut leur dire : "On va créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes".

Il est plus difficile d'innover dans le secteur des services

Le problème des services, et de l'immatériel d'une façon générale, il est double. D'abord, les gens ne sont pas prêts à payer le service, contrairement aux USA par exemple. En France, un service vous est dû. On est prêt à acheter plus cher un produit s'ils sont convaincus d'en tirer un bénéfice personnel (l'agriculture bio par exemple, ils se disent « c'est bon pour ma santé ») mais pas un service. On ne regarde pas le coût social de production d'un service du moment que c'est moins cher. Par exemple, le développement de Free sur la téléphonie mobile provoque des milliers de suppression d'emploi chez Orange, Bouygues et SFR... mais on dit "c'est bien, ce n'est pas cher pour moi". On est très schizophrène et on ne veut pas toujours voir les conditions sociales de fabrication de ce que l'on achète.

Le deuxième problème c'est qu'il est plus dur de travailler sur le cycle de vie d'un service. Avec un produit, vous avez une analyse de cycle de vie, qui est déjà très compliquée, mais vous avez connaissance de l'ensemble des impacts de ce produit. A partir d'une ACV, on essaie de se dire : "comment je peux faire autrement". Donc on a les matières premières, les

process de production, la logistique, l'emballage, l'usage... Donc on se pose la question point par point de faire sans ou autrement. On a les informations sur le carbone notamment (il n'y a pas que le carbone dans la vie, mais on a une façon rigoureuse d'avancer). C'est beaucoup plus difficile avec les services.

Nous avons actuellement plusieurs services en test chez des clients, issus de méthodes d'innovation de rupture telle la Blue Ocean Strategy appliquée au DD, le problème, c'est que ça reste de l'expérimentation. Autant on peut aller "assez vite" sur les résultats avec un produit avec des gains en termes de logistique, de matière première... on a beaucoup de mal à avoir des effets volume et levier sur de nouveaux services. Depuis 2003, les résultats de notre étude sur les consommateurs (dont l'Ademe est partenaire) nous permet de faire bouger les responsables marketing. C'est un bon levier parce qu'on leur montre comment leurs clients bougent. Nous pouvons leur montrer avant - après. Il y a 3 ans vous étiez là, et aujourd'hui les consommateurs sont là. Sur les produits, ils voient assez vite les résultats. Sur les services, c'est moins flagrant alors l'étude leur permet de se comparer à d'autres d'autant que sous l'effet de la crise, des réseaux et du besoin de lien social l'économie de fonctionnalité commence enfin à exister auprès du grand public...

Si vous regardez nos études depuis deux ans, la percée du passage du produit à l'usage est en nette progression. Mais une fois qu'on a dit ça, il faut les modèles économiques et ils n'existent pas pour l'instant. Comment gagner de l'argent ?

En BtoB, on y arrive. En BtoC, , il est plus dur à avoir une rentabilité économique. Il faut trouver de nouvelles combinaisons : Le vélib par exemple permet aussi de vendre des espaces publicitaires dans les villes. On est en économie de transition là-dessus. Il y a beaucoup d'expérimentations en cours, à la SNCF par exemple, pour passer du train à la mobilité et à la vente de services porte à porte.

Une des forces de Greenflex est de développer des nouveaux services qui sont très bien pour les entreprises. Par exemple, la Green IT : On audite un parc informatique de 100 00 ordinateurs grâce à l'offre "transition" et on va vous expliquer comment les rendre plus verts et réduire vos coûts. Parce que selon les ordinateurs il y a de vrais enjeux de carbone, de conception, de fin de vie. Un plan de transition sur un ou deux ans permettra de changer le parc d'autant qu'on va le financer pour réduire l'impact et le sortir des immobilisations de l'entreprise.

Notre sujet aujourd'hui, c'est d'accélérer le changement et trouver des solutions opérationnelles pour les entreprises, y compris le financement. Les banques prêtent moins, elles ne vont pas le faire davantage dans les cinq ans qui viennent, donc il faut trouver les moyens pour faire plus de vert et de social... Mais pour ça, il faut apporter des solutions intégrées aux PME qui améliorent leur performance.

GreenFlex propose donc de remplacer un parc en possession par un parc en location, avec moins d'impact, avec un reporting mensuel et des outils de pilotage, avec l'intégration dans le reporting de l'entreprise, avec des conseils pour que les gens consomment moins d'énergie, des écrans moins gourmands... Avec le financement ! Vous ne vous occupez de rien et tous les mois vous avez votre poids carbone de votre parc : il vous coûte moins cher, il a moins d'impact, etc. Passer de la volonté à l'action, voilà l'enjeu !