

Marketing durable : passer d'une posture défensive à une stratégie offensive

Le livre blanc à destination
du CMO engagé

Durable (adjectif) : 1. De nature à durer longtemps, qui présente une certaine stabilité, une certaine résistance ; 2. Qui prend en compte l'avenir de la planète.

Marketing (nom masculin) : 1. Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés.

Responsable (adjectif) : 1. Qui doit rendre compte devant une autorité de ses actes ou des actes de ceux dont il a la charge ; 2. Qui est l'auteur ou le coupable de quelque chose, et doit en supporter les conséquences ; 3. Qui est à l'origine d'un mal ; 4. Qui a la charge d'une fonction ; 5. Qui est réfléchi, sérieux, qui prend en considération les conséquences de ses actes ; 6. Qui s'emploie à respecter les valeurs du développement durable.

Science (nom féminin) : 1. Ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et/ou vérifiés par les méthodes expérimentales.

La définition du marketing durable selon BearingPoint : Ensemble des actions visant à répondre aux besoins des clients en matière de biens et de services, tout en respectant les limites planétaires, intégrant la responsabilité sociale, promouvant des modes de vie plus sobres et communiquant de manière transparente et sincère.

Source : Larousse. (s. d.). Dans Dictionnaire en ligne. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Ce livre blanc a été éco-conçu en respectant les bonnes pratiques que nous avons développé dans ce document et en particulier au sein du chapitre 5.3 sur le choix des supports Marketing. Imprimé sur du papier recyclé certifié Écolabel. Enfin, nous recommandons aux utilisateurs digitaux de ne pas imprimer ce livre blanc.

Éditorial

Frédéric Gigant, Associé
Marc Sulmona, Associé
Guillaume Neveux, Associé
Maël Murta, Senior Manager

Le sixième rapport d'évaluation du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC), publié en mars 2023, met en évidence l'influence irréfutable des activités humaines sur le réchauffement climatique et appelle à une action urgente au cours de cette décennie pour assurer un avenir durable. La COP28, prévue du 30 novembre au 12 décembre 2023, sera l'occasion de tirer un premier bilan de l'Accord de Paris, notamment sur la réduction des émissions de CO2 par habitant dans le monde. Au-delà du climat, la biodiversité et les autres limites planétaires se sont révélées ces deux dernières années comme des enjeux tout aussi cruciaux : l'accord de Montréal-Kunming en décembre 2022 posant les bases d'un cadre international en grande partie similaire à celui du climat pour viser à enrayer le déclin du vivant constaté sur les 50 dernières années. Pour atteindre ces objectifs et accélérer l'action climatique, les entreprises sont des catalyseurs essentiels et le marketing n'échappera pas à une transformation profonde. Notre étude menée en 2023 sur le sujet du Marketing Durable, révèle d'ailleurs une prise de conscience généralisée : si 100% des entreprises prévoient des changements majeurs à long terme, ils sont 80% à les anticiper à court terme.

100%
des entreprises
prévoient des
changements
majeurs à long
terme

80%
les anticipent
à court terme

Nous ne parlons pas ici d'une tendance éphémère, mais d'un changement de paradigme qui englobe non seulement la manière de faire des affaires, mais également la responsabilité intrinsèque d'être un citoyen-corporatif conscient. Cette transformation est motivée par une série de pressions variées. C'est un équilibre délicat à trouver entre ce qui est requis, ce qui est attendu et ce qui est nécessaire pour notre avenir collectif. Le marketing, autrefois centré presque exclusivement sur la création de valeur et la satisfaction de la demande, est désormais confronté à la tâche plus complexe de concilier croissance avec la préservation des hommes et de la planète. Alors comment faire ?

Face à ces enjeux, notre étude montre que les professionnels du marketing peinent à mesurer la rentabilité de cette mutation, à mobiliser les ressources nécessaires et à prendre des décisions éclairées à court terme. Ce livre blanc vise à partager notre expertise sur le marketing durable. Il propose notamment des voies pour évoluer d'une posture défensive, se limitant au respect du cadre légal avec parfois quelques initiatives marginales, vers une stratégie offensive où les défis écologiques et sociaux sont intégrés au cœur de la stratégie et rayonnent dans toutes les composantes du marketing traditionnel.

Ce livre blanc s'adresse aux professionnels du marketing, mais aussi de la communication, de la stratégie et de l'expérience client, désireux d'intégrer une démarche de Marketing Durable au sein de leur organisation. Rédigé par les experts en marketing stratégique de BearingPoint France, ce livre blanc bénéficie également de la contribution de nos équipes sectorielles et des équipes expertes en développement durable d'I Care by BearingPoint, apportant des éclairages précis et des retours d'expériences.

À la conclusion de ce livre blanc, vous trouverez un calendrier pré-COP29 permettant de consacrer chaque mois de l'année 2024 à l'exploration d'un levier spécifique du Marketing Durable. Nos équipes se tiennent prêtes à vous accompagner dans ce parcours.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Table des matières

Éditorial.....	3
1 Les entreprises sont sous pression, le marketing durable est maintenant la seule façon de faire du marketing	6
Une pression réglementaire.....	7
Une pression des clients	9
Une pression des concurrents	10
Une pression des collaborateurs	11
La perception des actions des entreprises est très dépendante du contexte.....	12
Conclusion	13
2 L'impératif d'une proposition de valeur éco-responsable	14
L'importance de comprendre les nouvelles attentes des consommateurs.....	15
Résistez à la tentation de saupoudrer de vert votre proposition de valeur	16
Repensez en profondeur votre proposition de valeur.....	18
Le dilemme posé par la coexistence des offres traditionnelles et des offres durables	20
3 La quête d'un prix juste, un équilibre entre valeur et viabilité.....	23
Un prix éthique n'échappe pas aux règles du marketing : il faut jouer sur la valeur perçue	24
Le défi du green gap et de l'accessibilité des produits.....	25
Les différentes stratégies pour maintenir la rentabilité en appliquant des prix éthiques.....	26
Conclusion	27

4 Une distribution plus responsable	28
L'itinéraire le plus écologique vers le consommateur.....	28
L'activation du parcours client pour une consommation durable.....	31
Conclusion	33
5 Une communication puissante et honnête	34
Les consommateurs ne vous croient plus sur parole.....	35
De la communication à la démonstration.....	36
Une réflexion à pousser jusqu'aux choix des supports marketing.....	38
Conclusion	38
6 La feuille de route 2024 d'un CMO engagé.....	39
Le calendrier pré-COP29 : un mois, un levier.....	40
Notre approche « Design et mise en œuvre d'un Marketing Durable ».....	42
Conclusion	43
Synthèse des résultats de l'étude BearingPoint sur le « Marketing Durable »	44
Références	48
Contactez-nous	52



Les entreprises sont sous pression, le marketing durable est maintenant la seule façon de faire du marketing

Alors que les changements climatiques font la une des journaux et que les individus sont de plus en plus éduqués aux enjeux climatiques, l'urgence environnementale s'impose comme le défi majeur de notre décennie. Au cœur de cette tourmente, les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle réalité au risque de ne plus être compétitives. Cette urgence ne se manifeste pas seulement par le biais d'alertes climatiques ou de catastrophes naturelles, mais aussi par des pressions de plus en plus insistantes provenant de diverses directions.

Les pouvoirs publics établissent des réglementations toujours plus rigoureuses incitant les entreprises à repenser leurs opérations, sous peine de sanctions. La voix des clients s'intensifie : ils sont plus informés, plus exigeants, et attendent des entreprises qu'elles dépassent le simple discours et mettent en œuvre des pratiques concrètement durables. Cette demande client est amplifiée par la concurrence qui voit dans la durabilité une opportunité d'innovation et de

différenciation. Parallèlement, à l'intérieur même des entreprises, les collaborateurs plaident pour un changement. Désireux de donner du sens à leur travail, ils souhaitent s'aligner avec des entités respectueuses des valeurs éthiques et durables. Cette mosaïque de pressions ne peut être ignorée par les entreprises qui se trouvent à un carrefour : s'adapter ou être dépassées. Pourtant, toutes les entreprises ne sont pas égales face à cette transition. Les défis varient d'un secteur à l'autre : certaines doivent faire des changements radicaux qui vont prendre du temps, tandis que d'autres peuvent déjà s'appuyer sur des pratiques plus durables.

Le marketing durable émerge alors non pas comme une simple tendance, mais comme le socle d'une nouvelle ère d'interactions entre les entreprises, leurs clients et la société. Ce chapitre servira de prélude à une exploration approfondie de ces pressions et de la réponse transformative qu'est le marketing durable.

L'ŒIL DE L'EXPERT

Nous aborderons dans ce chapitre les quatre principales pressions auxquelles vous pouvez être confrontés : la réglementation, les clients, les concurrents et les collaborateurs. Il est à noter qu'en fonction de votre secteur d'activités, d'autres typologies de pressions peuvent subvenir de votre écosystème : les actionnaires, les distributeurs, les fournisseurs, les ONG, les institutions financières, les agences de notation, ...



Une pression réglementaire

La réglementation n'est plus seulement un ensemble de directives à respecter, elle est devenue un puissant levier de transformation pour les entreprises. Dans un monde en quête de durabilité, les législations évoluent rapidement, reflétant l'urgence des enjeux

94%
des entreprises
subissent
désormais des
contraintes
réglementaires

environnementaux. Face à cette évolution, notre étude révèle que 94% des entreprises subissent désormais des contraintes réglementaires en matière de durabilité.

Ces contraintes, loin d'être de simples formalités, peuvent entraîner des bouleversements profonds dans la manière dont les entreprises opèrent. Prenons par exemple la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) de 2020. Entrée en vigueur en janvier 2023, elle impose aux établissements de restauration avec plus de 20 couverts de privilégier une vaisselle lavable et réutilisable pour les consommations sur place, sous peine d'une amende pouvant atteindre 1 500€ par jour et par restaurant. Au-delà de son impact environnemental impressionnant, évitant l'équivalent de 20 Tour Eiffel

de déchets, cette loi a provoqué des remous dans le secteur de la restauration. Les restaurants ont dû s'approvisionner d'une nouvelle vaisselle, mettre en place des nouveaux gestes métiers et accompagner les consommateurs dans ce changement. McDonald's France, par exemple, s'est lancé en 2020 dans son projet de vaisselle réutilisable. La transformation ne se limite pas à la conception des assiettes : chaque article s'est vu équipé d'une puce électronique pour assurer un suivi précis et une gestion optimale du stock, les cuisines ont vu apparaître des machines à laver, et les équipiers ont dû changer leur routine en incluant de nouvelles procédures. Mais au-delà de ces changements opérationnels, McDonald's a profité de cette opportunité pour déclencher un véritable



phénomène. La curiosité initiale s'est transformée en un buzz médiatique avec un fort engouement des clients, certains ont même tenté de repartir avec la nouvelle vaisselle. Cette transformation, bien au-delà d'une simple conformité réglementaire, a montré comment une démarche durable pouvait créer un impact culturel, renforcer l'engagement client et même devenir un sujet de conversation.

Également, à la suite d'un décret en avril 2022 relatif à la réduction, la réutilisation, le réemploi et le recyclage des emballages en plastique à usage unique, Pierre Fabre Oral Care a lancé une gamme de produits éco-conçue, respectueuse des matières premières et économe en emballages, notamment en utilisant du plastique recyclé pour les bouteilles de bain de bouche Eludril et les nouveaux emballages des brosses à dents Elgydium.

Un dernier exemple : sous l'impulsion de la convention citoyenne qui a préparé la loi "Climat et résilience", des dispositions beaucoup plus contraignantes imposent désormais à tous les acheteurs publics non seulement d'intégrer des critères environnementaux dans les spécifications techniques de tous les marchés publics, mais également à inscrire obligatoirement au moins un critère environnemental dans leur notation, au même titre que le prix. Si la nature de ce critère n'est pas précisée dans la loi, il est probable que l'impact environnemental du bien ou service acheté, exprimé en CO2 sera désormais scruté. Il est également probable et attendu du législateur qu'une telle mesure se répercute dans la commande privée, multipliant ainsi l'effet escompté.



En somme, l'anticipation réglementaire est cruciale. Elle permet aux entreprises d'avoir le temps de s'adapter, d'innover et de s'aligner sur des modèles opérationnels durables, évitant ainsi les conséquences potentiellement désastreuses d'une mise en conformité hâtive. En anticipant les évolutions législatives, ces entreprises peuvent non seulement éviter des sanctions, mais également se positionner comme des leaders sur le marché, renforçant ainsi leur image de marque et leur relation avec une clientèle de plus en plus soucieuse de durabilité.

L'ŒIL DE L'EXPERT

Il est devenu impératif pour les CMO de s'équiper d'un dispositif juridique dédié. L'objectif est double : assurer une veille réglementaire rigoureuse pour anticiper les contraintes futures et identifier des opportunités d'innovation alignées avec la réglementation. Les équipes marketing et juridique doivent collaborer étroitement pour naviguer dans ce paysage complexe, en transformant les contraintes réglementaires en leviers de transformation positive pour l'entreprise.

Une pression des clients

Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises ressentent l'influence croissante de leurs clients. Dans un monde où l'information est à portée de main et où chaque individu peut s'exprimer, les consommateurs deviennent des acteurs majeurs du changement. D'après notre étude BearingPoint sur le Marketing Durable, 91% des entreprises reconnaissent subir une pression de la part de leurs clients pour améliorer leurs pratiques environnementales. Une autre étude récente réalisée par nos soins auprès d'un échantillon de 4 500 consommateurs européens montre d'ailleurs que 80% d'entre eux attendent des entreprises qu'elles accélèrent sur ce sujet.

En 2017, la campagne #StopSucking pour éliminer les pailles en plastique des restaurants est devenue virale et a été reprise par 74,3 millions de personnes sur les réseaux sociaux. Grâce à cette campagne, Starbucks avait annoncé son intention de passer à des couvercles sans pailles dans l'ensemble de ses cafés à l'horizon 2020, permettant de réduire de 2,5 milliards le nombre de pailles en plastique à usage unique consommées. En 2020, Greenpeace a installé un nid géant composé

91%
des entreprises reconnaissent subir une pression de la part de leurs clients

de déchets plastiques en écho au logo de la marque afin de faire pression sur le groupe alimentaire. En maintenant cette pression auprès des entreprises, cela les oblige à mettre en place des actions concrètes et à investir pour réduire leur empreinte carbone.

Ces tendances démontrent que l'ère où les entreprises pouvaient opérer sans tenir compte de l'avis de leurs clients est révolue. Dans le contexte actuel de sensibilisation accrue à l'environnement, s'adapter aux demandes des consommateurs est essentiel pour la réputation, la croissance et la pérennité des entreprises. Il est nécessaire pour les entreprises d'anticiper les pressions croissantes des clients pour faire en sorte que le changement inéluctable ne soit plus subi mais voulu.



Une pression des concurrents

67%
des entreprises reconnaissent que leurs concurrents imposent des contraintes

L'évolution des attentes influence fortement le paysage concurrentiel dans de nombreux secteurs. D'après notre étude, 67% des entreprises reconnaissent que leurs concurrents imposent des contraintes directes sur leurs pratiques durables.

Le secteur automobile offre une illustration éloquent de ce phénomène. La percée de Tesla dans le marché des véhicules électriques avec le lancement de sa Model S en 2012 a redéfini les règles du jeu. Avant l'arrivée de Tesla, bien que les véhicules électriques existaient déjà, ils n'étaient pas considérés comme centraux dans les stratégies des grands constructeurs automobiles. Le succès de Tesla a créé un effet d'entraînement dans l'industrie, poussant d'autres constructeurs automobiles à accélérer leur transition vers l'électrique. Cela a, par exemple, poussé Renault, dans un contexte d'essor de l'industrie automobile électrique chinoise, à tenter de sauver l'industrie européenne en investissant dans la « gigafactory » Verkor à Dunkerque pour produire des batteries.

Certaines entreprises vont donc chercher à prendre les devants pour devenir les chefs d'orchestre de changements majeurs, incitant tout un secteur à adopter des pratiques plus écologiques. Un exemple d'approche proactive est celui de Bouygues

Telecom et de son forfait "Source", qui incite les consommateurs à adopter des comportements plus verts en transformant leurs données non utilisées en dons pour des associations, incitant ainsi à une consommation numérique plus mesurée. Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus large de Bouygues Telecom pour promouvoir la "sobriété numérique", cherchant à éduquer et à encourager ses clients à réduire leur empreinte carbone numérique. Par ce mouvement audacieux, dont le succès restera à mesurer, Bouygues Telecom espère non seulement attirer des clients soucieux de leur empreinte écologique, mais aussi influencer positivement le marché des télécommunications et inciter d'autres acteurs à adopter des pratiques plus respectueuses.

La pression exercée par les concurrents joue un rôle essentiel dans l'incitation des entreprises à prendre des mesures environnementales plus responsables. La concurrence entre les entreprises conduit à une course à l'innovation dans le domaine de la durabilité, incitant les acteurs du marché à investir massivement dans des pratiques et des produits respectueux de l'environnement. Les entreprises qui réagissent rapidement aux pressions concurrentielles renforcent non seulement leur position sur le marché, mais montrent également qu'il est possible d'associer rentabilité économique et responsabilité environnementale. Celles qui, au contraire, ne réagissent pas à cette pression concurrentielle risquent de perdre des parts de marché et, dans certains cas, de faire face à des difficultés majeures.



Une pression des collaborateurs

64%
des entreprises subissent des pressions internes de la part de leurs collaborateurs

L'implication des collaborateurs dans la stratégie d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Toutefois, ce qui émerge comme une tendance marquante est leur rôle actif et croissant dans la promotion de la durabilité. Selon notre étude, 64% des entreprises subissent des pressions internes de la part de leurs collaborateurs pour adopter des mesures écoresponsables.

À la suite d'une tribune portée par ses employés demandant une politique interne plus stricte sur la question écologique, Amazon a par exemple annoncé en 2020 son programme « The Climate Pledge » visant à réduire son empreinte carbone à l'horizon 2040 et a investi 2 milliards dans des technologies durables. Également, en 2020, des employés de Google ont dénoncé les accords de la firme avec des entreprises des secteurs pétrolier et gazier, arguant que cela était en contradiction avec les engagements climatiques de l'entreprise. Ils ont revendiqué la fin de ces contrats et ont demandé à Google de s'engager davantage dans des actions de lutte contre le changement climatique.

L'un des signes indéniables du bouleversement actuel du monde de l'entreprise est l'émergence du salarié-citoyen. Ce terme évoque un professionnel qui ne se contente plus de son rôle traditionnel au sein de l'organisation, mais se sent également investi d'une responsabilité citoyenne, voire activiste. Avec la crise climatique qui s'aggrave et les enjeux sociétaux qui deviennent de plus en plus pressants, les frontières entre l'engagement



professionnel et citoyen s'amenuisent. On peut noter, par exemple, l'initiative de Danone de consulter annuellement chacun de ses 100 000 collaborateurs à l'échelle mondiale sur ses principaux objectifs pour 2030. Cette initiative démontre l'importance accordée à la voix du salarié dans la stratégie d'entreprise. La fusion des valeurs personnelles avec la mission professionnelle ne fait que renforcer la capacité des entreprises à agir rapidement et de manière significative.

Également, les futurs collaborateurs peuvent être un levier pour faire changer une entreprise. Depuis quelques années, certains jeunes diplômés refusent d'aller travailler dans certains groupes pétroliers, mettant en cause leur impact environnemental et leur investissement dans les énergies non renouvelables. Par exemple, en 2022, plus de 800 étudiants et jeunes diplômés de plusieurs grandes écoles d'ingénieur et de commerce ont signé une tribune dénonçant des projets de forages.

Ces actions collectives montrent clairement que la pression exercée par les collaborateurs peut catalyser des changements significatifs. Les entreprises qui négligent cette dimension interne risquent non seulement une mauvaise publicité, mais aussi de perdre des talents précieux. En embrassant ces préoccupations, elles renforcent leur image, leur attractivité et leur résilience face aux défis futurs.

L'ŒIL DE L'EXPERT

Pour visualiser et hiérarchiser les pressions au sein de l'écosystème de l'entreprise, il est recommandé de procéder à un diagnostic via une matrice de matérialité. Celle-ci classe chaque enjeu selon son impact sur l'organisation d'un côté (allant du plus faible au plus fort) et son influence sur les parties prenantes externes de l'autre (également du plus faible au plus fort). En complément, une évaluation de la criticité des risques, de leur occurrence et de leur gravité peut être menée.

La perception des actions des entreprises est très dépendante du contexte

Dans le contexte actuel, toutes les entreprises font ou vont faire face à une pression croissante pour adopter des pratiques plus durables. Toutefois, cette pression ne se manifeste pas uniformément. Des secteurs comme le transport aérien et ferroviaire en sont de parfaits exemples.



La SNCF, en tant qu'opérateur ferroviaire, a l'avantage d'être intrinsèquement plus sobre que le transport aérien. Les trains émettent beaucoup moins de CO₂ par passager-kilomètre (2,4g) que les avions (entre 145 à 285g). Pourtant, SNCF a mis en œuvre diverses actions pour réduire davantage son empreinte carbone, notamment en améliorant l'efficacité énergétique de ses gares, en promouvant l'écoconduite, en valorisant l'énergie récupérée et en diversifiant ses sources d'énergie vers les renouvelables.

Air France, en revanche, est confrontée à des défis plus importants en matière de réduction de l'empreinte carbone car le secteur aéronautique ne dispose pas encore des moyens pour éliminer les émissions carbonées des vols, en particulier des long-courriers. Sous forte pression, les initiatives engagées du groupe (comme l'éco-pilotage ou une restauration à bord plus responsable), pourtant de même nature que celles de SNCF, peuvent être critiquées. Elles peuvent même être perçues comme du greenwashing car elles ne reflètent pas l'ampleur de l'effort nécessaire pour contrebalancer l'empreinte carbone de l'entreprise. Chaque effort, même significatif, peut sembler dérisoire face à l'immensité du problème.

La pression externe façonne donc la perception que l'on a d'une action donnée. La véritable leçon, pour un marketeur, n'est donc pas tant l'effort déployé, mais le moment choisi pour agir. Les entreprises ne devraient pas attendre de ressentir la chaleur des projecteurs et une forte pression externe pour commencer à prendre des mesures. Lorsqu'une entreprise agit avant la pression, chaque pas qu'elle fait résonne plus fortement. Dans un monde où la pression est inévitable, il vaut mieux être un pionnier que de jouer à rattraper son retard.

Conclusion

Face à l'accélération des défis environnementaux, aucune entreprise ne peut se permettre d'ignorer l'appel à la durabilité. Il ne s'agit plus d'une simple tendance éphémère, mais d'un impératif vital. En restant passives, les entreprises s'exposent à un véritable arsenal de pressions, qu'il s'agisse de régulations gouvernementales, de l'évolution des attentes client, de la concurrence ou de la quête de sens des employés. Ces pressions peuvent se transformer en véritables menaces : sanctions, érosion des parts de marché, hémorragie de talents, et complications au niveau du recrutement. Pire, les actions prises par la suite ne résonneront pas aux yeux du public.

Notre conviction, c'est que le marketing durable est maintenant la seule façon de faire du marketing. En dépassant le marketing mix traditionnel, le marketing durable englobe les préoccupations environnementales, sociales et économiques. Bien que la portée de cette transformation soit vaste et qu'elle ne puisse être portée par une seule fonction, le rôle du CMO est indéniablement central. Le CMO a toute la légitimité (mais aussi la responsabilité) pour initier et diriger cette évolution car le marketing, par sa nature même, se positionne comme l'interface entre les différentes directions de l'entreprise et de ses clients. En particulier, le CMO doit établir un contrat de partenariats interne avec les autres acteurs clés du comité exécutif pour mener à bien cette transformation. Il est ainsi impératif que le CMO, le Directeur Développement Durable et le DG travaillent ensemble et s'alignent sur le niveau d'ambition car cette transformation doit être profondément ancrée dans la stratégie de l'entreprise et portée au plus haut niveau.

Dans les prochains chapitres, nous plongerons au cœur du mix marketing, en explorant :

- La refonte de la proposition de valeur pour une approche résolument durable.
- La détermination d'un prix reflétant une juste valeur, intégrant la durabilité.
- Les clés d'une communication plus éthique et responsable.
- Les pivots nécessaires pour une distribution respectueuse de l'environnement.

L'ŒIL DE L'EXPERT

Nous n'abordons pas dans ce livre blanc la thématique de la construction d'une marque durable, visant à introduire l'engagement sociétal et environnemental de la marque dans ses valeurs et sa raison d'être. Cette étape est néanmoins incontournable pour toute entreprise souhaitant s'engager dans un marketing plus durable.



L'impératif d'une proposition de valeur éco-responsable

Les entreprises sont sujettes à des pressions diverses pour adopter un modèle plus durable : des pressions réglementaires mais aussi externes, de la part de leurs clients ou concurrents, et internes de la part de leurs collaborateurs. Afin de répondre à ces pressions mais aussi de mettre en place des approches proactives pour anticiper les futurs changements, il est nécessaire pour elles de revoir leur proposition de valeur et d'y intégrer les enjeux de durabilité.

Cependant, reconnaître la nécessité d'un changement est une chose ; comprendre comment l'opérer en est une autre. Les entreprises doivent désormais réfléchir à comment elles peuvent modifier, voire réinventer leur proposition de valeur pour l'aligner avec ces nouveaux impératifs durables. Ce n'est pas une tâche aisée, car elle exige une remise en question profonde, non seulement de l'offre produit ou service, mais aussi de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients, leurs partenaires et la société dans son ensemble.

La construction d'une proposition de valeur plus durable passe d'abord par une compréhension des nouvelles attentes écologiques des consommateurs. Sur la base de ces nouvelles attentes et besoins, les entreprises peuvent choisir de développer des services additionnels autour de leur offre cœur pour accompagner leurs clients vers de nouvelles pratiques durables. Certains acteurs peuvent aller plus loin et transformer leur offre (ou en développer de nouvelles) dans une perspective

de durabilité. Se pose alors la question de la coexistence des offres traditionnelles et des offres durables.

Notre étude montre que si 100% des CMO interrogés considèrent que le développement d'offres durables est un levier à activer pour répondre aux enjeux de durabilité, ils ne sont que 53% à avoir déjà mis en place des initiatives dans ce sens. Ce résultat n'est pas très surprenant quand on voit à quel point, et malgré son importance, la Consumer Value Proposition (CVP) est sous-exploitée ou mal définie au sein de nombreuses

100% des CMO interrogés considèrent que le développement d'offres durables est un levier à activer pour répondre aux enjeux de durabilité, ils ne sont que 53% à avoir déjà mis en place des initiatives dans ce sens

organisations. La CVP va bien au-delà d'un simple argumentaire commercial ; elle touche au cœur de la raison d'être d'une entreprise : "Pourquoi un client opterait-il pour mes produits ou services plutôt que ceux d'un concurrent ?". Dans notre environnement actuel où la durabilité et l'éthique prennent une place prépondérante, la CVP doit s'enrichir d'engagements

éco-responsables, d'initiatives durables, et de pratiques éthiques. Et cette réflexion s'applique aussi bien pour les clients finaux que pour les distributeurs, qui sont des acteurs clés de la chaîne de valeur.

Ce chapitre va explorer les stratégies et les approches qui permettent aux entreprises de remodeler avec succès leur proposition de valeur dans cette nouvelle ère du marketing. La transition vers une approche plus durable est complexe, mais les avantages, qu'ils soient en termes de relations avec les clients, de fidélité ou de renommée de la marque, justifient pleinement cet effort.

L'importance de comprendre les nouvelles attentes des consommateurs

92%

considèrent que le marketing durable est une opportunité de mieux répondre aux attentes des clients

88%

pensent que le marketing durable amplifie la satisfaction client

84%

le considèrent comme un outil de fidélisation aujourd'hui incontournable

La transition vers un futur plus durable est alimentée par une sensibilisation accrue des consommateurs en matière d'écologie et de durabilité. L'édition 2023 du Podium de la Relation Client, réalisée par Kantar et BearingPoint le confirme : 75% des Français déclarent prendre en compte le critère de Responsabilité Sociale et Environnementale dans le choix d'une entreprise, et c'est même de manière systématique pour 24% d'entre eux. Ce chiffre prend encore plus de poids quand on regarde la tranche d'âge des 18-25 ans qui demande en particulier aux entreprises d'inciter leurs clients à adopter une démarche responsable (pour 75% d'entre eux).

Dans un monde où le consommateur a le pouvoir de modeler le marché avec ses choix et ses préférences (nous avons vu la pression qu'ils peuvent exercer dans le chapitre précédent), les entreprises doivent non seulement s'adapter, mais également anticiper ces évolutions. Le durable n'est plus simplement une case à cocher, c'est un critère qui peut être déterminant pour attirer et fidéliser la clientèle. En atteste la perception des CMO sondés de notre étude : 92% considèrent que le marketing durable est une opportunité de mieux répondre aux attentes des clients, 88% pensent que le marketing durable amplifie la satisfaction client, et 84% le considèrent comme un outil de fidélisation aujourd'hui incontournable.

Cependant, comment les entreprises peuvent-elles vraiment comprendre les attentes des consommateurs en matière de durabilité ? Bien que les méthodes traditionnelles comme les sondages soient toujours efficaces, l'ère numérique offre des avenues nouvelles et potentiellement plus riches. Prenez l'exemple d'Orange



qui, en janvier 2023, a lancé une consultation citoyenne en posant une question simple : « Comment pouvons-nous réduire ensemble les impacts environnementaux du numérique ? ». Ils ont ouvert la voie à un dialogue enrichissant avec 170 000 participants. Ces derniers, stimulés par cette opportunité d'expression, ont avancé plus de 6000 propositions. C'est une mine d'or d'insights et de suggestions qui contribuent à façonner la feuille de route de l'entreprise vers une empreinte écologique réduite.

L'un des avantages majeurs de cette interaction directe est la confiance accrue des consommateurs. Orange, conscient de cela, a partagé les conclusions de cette consultation, dévoilant les actions qui seraient entreprises à partir des suggestions des participants. Cette démarche transparente ne renforce pas seulement la crédibilité de l'entreprise, mais également sa place dans un rôle de collaboration avec le consommateur. Celui-ci n'est plus un simple acheteur, mais devient un partenaire actif dans la quête de solutions durables. En suivant cette dynamique, Orange prévoit de mettre en place un Observatoire des usages numériques durables

d'ici fin 2023, visant à continuer cette conversation précieuse avec les citoyens et à partager régulièrement les progrès accomplis.

Face aux défis écologiques, l'écoute et le dialogue avec les clients sont donc cruciaux pour cocréer une proposition de valeur durable. L'objectif est double :

garantir que les investissements dédiés à la transition écologique correspondent aux attentes des clients, et s'assurer que toute nouvelle offre ou produit non seulement évite le piège du greenwashing aux yeux des consommateurs, mais reflète aussi véritablement l'engagement de l'entreprise vers un avenir plus responsable.

L'ŒIL DE L'EXPERT

En tant que CMO, être à l'écoute et anticiper ces tendances est essentiel. Il est ainsi impératif, si vous ne l'avez pas déjà fait de lancer une ou des séries de consultations à destination de vos clients pour sonder en profondeur leurs attentes et leurs besoins. Vous pourrez ensuite, de manière régulière, avec un angle plus précis, adresser des sujets plus spécifiques. Ces consultations doivent dans tous les cas englober les dimensions évoquées précédemment : quelles préoccupations écologiques majeures ? Qu'est-ce qui déclenche un acte d'achat durable ? Quels mode et intensité d'utilisation des produits et services durables ?

Résistez à la tentation de saupoudrer de vert votre proposition de valeur

100%
des entreprises considèrent que le marketing durable est une opportunité d'améliorer l'image de marque et la marque employeur

À l'heure où la durabilité devient une question centrale, beaucoup d'entreprises s'efforcent de répondre aux attentes des consommateurs en matière d'éco-responsabilité. Pourtant, face à l'ampleur de cette demande, certaines entreprises n'osent pas toucher à leur proposition de valeur fondamentale et se contentent d'ajouter des produits ou services éco-responsables périphériques à leur offre actuelle. Si cette approche peut sembler rassurante et moins contraignante, elle n'est pas sans risques et peut, à long terme, s'avérer contre-productive. Alors que notre étude montre que 100% des entreprises considèrent que le marketing durable est une opportunité d'améliorer l'image de marque et

la marque employeur, les initiatives d'ajout de services ou de produits durables, bien que louables, sont souvent perçues comme des actions isolées, n'attaquant pas le cœur du problème.

Citons, pour illustrer, trois entreprises qui proposent des produits ou services durables en dehors de leur portefeuille d'offres traditionnel. Bouygues Telecom a lancé une application pour sensibiliser à la sobriété. Les utilisateurs peuvent accéder à une analyse de leur consommation d'internet (en Wifi et sur les réseaux mobiles) et à un calcul des émissions de CO2 générées, proposant in fine des astuces destinées à diminuer l'impact de la consommation de l'utilisateur. Également, Fnac Darty a inauguré fin 2022 sa 4^{ème} plateforme dédiée à la réparation, dans la lignée de l'abonnement Darty max couvrant la réparation de tous les appareils que possède un client, achetés ou non chez Fnac Darty. Aussi, Leroy Merlin propose à la location différents outils (ponceuse, marteau perforateur, nettoyeur à haute

pression...) permettant aux consommateurs de s'équiper des outils nécessaires à un besoin ponctuel, ce qui limite les achats « neufs » dans l'enseigne et incite donc à la sobriété.

En adoptant une stratégie de compléments "éco-responsable" sans repenser en profondeur leur offre centrale, les entreprises s'exposent à deux dangers majeurs. Le premier est l'accusation de greenwashing, où les tentatives pour apparaître comme écologiquement responsables ne correspondent pas à la réalité tangible de leurs actions. Cette touche écologique peut rapidement s'écailler face à un public de plus en plus averti. Le second danger est compétitif : en se contentant d'efforts périphériques, les entreprises risquent d'être dépassées par des concurrents qui ont choisi de faire de la durabilité une pierre angulaire de leur modèle d'affaires.

Il est toutefois à noter que des services ou produits additionnels "durables" peuvent être bien accueillis par le public s'ils s'inscrivent dans une démarche plus globale et cohérente de transformation durable. Prenons l'exemple de Nissan : en plus de leur engagement dans la production de véhicules électriques, la marque, en partenariat avec 4R Energy, a mis en place un processus innovant pour le recyclage des batteries. À leur réception, celles-ci sont évaluées et, en fonction de leur état, sont soit remises dans le cycle de production pour alimenter une nouvelle génération de véhicules électriques, soit redirigées vers d'autres applications industrielles. Un exemple concret de cette deuxième vie est l'utilisation quotidienne par Nissan de plus de 4000 chariots électriques alimentés par ces batteries récupérées pour approvisionner ses chaînes de montage. Ces batteries voient ainsi leur durée de vie s'étendre de 10 à 15 ans supplémentaires, optimisant leur utilité tout en minimisant leur impact environnemental.

Cet exemple illustre parfaitement comment une initiative additionnelle peut renforcer et non diminuer la crédibilité d'une entreprise dans sa démarche de durabilité, à condition qu'elle s'inscrive dans une vision globale et authentiquement engagée.



Repensez en profondeur votre proposition de valeur

Comme abordé dans l'introduction de ce chapitre, il est impératif pour les CMO de réviser en profondeur la Customer Value Proposition. C'est un appel à l'innovation et à la refonte des produits et services afin d'intégrer la durabilité à leur essence même. Dans cette optique, il est crucial de revoir la chaîne de valeur d'un produit dans son intégralité, de sa conception à sa fin de vie. Cela signifie non seulement la création de produits intrinsèquement durables mais aussi la prise en compte de la durabilité à chaque étape du cycle de vie du produit.

Pour ce faire, la première étape consiste à intégrer l'innovation durable dans le processus de R&D, en prenant en compte l'impact environnemental lors du développement de nouveaux produits et services, ainsi que les impacts sociaux. L'objectif in fine est de permettre la création d'une offre réduisant significativement ses impacts négatifs tout au long de son cycle de vie (par exemple, une réduction des émissions de CO₂). Le cycle de vie correspond aux différentes étapes de la vie d'une offre, de sa conception initiale jusqu'à sa fin de vie.

L'ŒIL DE L'EXPERT

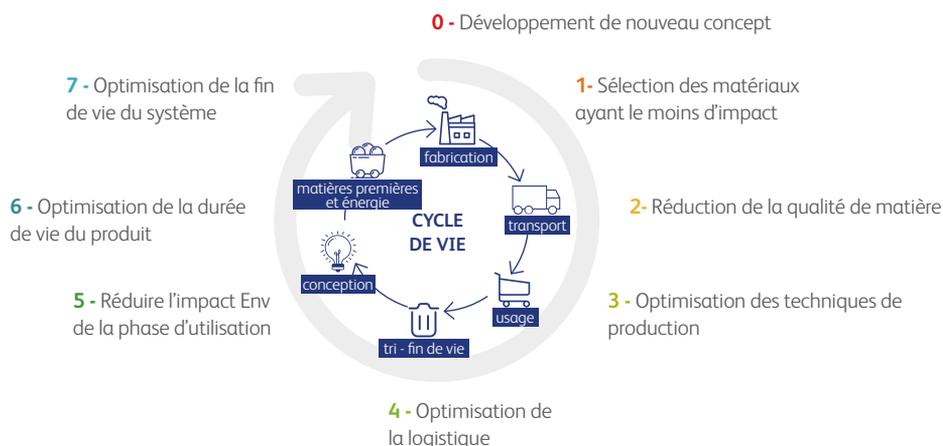
L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) est un outil précieux dans cette démarche. Elle permet une évaluation complète des impacts environnementaux d'un produit, identifiant les étapes cruciales et les indicateurs écologiques les plus affectés, tels que les émissions de CO₂, la consommation d'eau ou l'épuisement des ressources naturelles. Plus qu'un simple audit, l'ACV vise à éviter tout déplacement d'impacts d'une étape à l'autre, assurant une réduction globale des effets négatifs. Ainsi, un changement matériel, bien qu'apparemment bénéfique à un stade, ne devrait pas aggraver d'autres impacts à d'autres stades du cycle de vie.

Des entreprises avant-gardistes reconnaissent déjà l'importance de cette démarche holistique. Schneider Electric, par exemple, a instauré depuis 2017 le programme Écodesign Way. Cette initiative systématise la durabilité dans la conception de tous leurs nouveaux produits. Au lieu de traiter la durabilité comme un ajout postérieur, Schneider Electric l'intègre dès le début, en parallèle avec les critères traditionnels tels que le coût et les délais.

L'exploration de pistes d'innovation durable peut puiser sa source dans les outils traditionnels d'idéation. Des méthodes non structurées traditionnelles (brainstorming, design thinking...) permettent de libérer la créativité et d'ouvrir de nouvelles perspectives. Le contrat dont nous avons parlé dans le chapitre 1 entre le CMO et ses pairs au sein du comité de direction sera ainsi essentiel pour mobiliser les bonnes ressources lors de ces activités. En parallèle, des approches plus structurées, à l'image de la méthode TRIZ, fournissent un cadre méthodologique rigoureux pour identifier des solutions innovantes en s'appuyant sur des principes éprouvés.

Un outil particulièrement pertinent dans ce contexte est la roue de Brezet. Celle-ci suggère huit axes de réflexion englobant l'ensemble des étapes du cycle de vie d'un produit ou service. La force de cet outil réside dans sa capacité à passer au crible, de manière exhaustive, tous les éléments d'une offre susceptibles d'avoir un impact environnemental. Il offre une visualisation claire et intuitive des leviers potentiels d'innovation, permettant ainsi d'appréhender rapidement et qualitativement les domaines prioritaires, tout en établissant des comparaisons pertinentes.

Roue de Brezet



La proposition de valeur plus durable va permettre de faire soit évoluer les usages, soit de développer de nouveaux modèles d'affaire. Par exemple pour les usages, les nouveaux produits et services durables vont permettre de réduire, supprimer ou substituer les composants de l'offre ayant un fort impact environnemental (par exemple, lutter contre l'huile de palme ayant des effets dévastateurs sur les forêts), d'allonger la durée de vie (en luttant par exemple contre l'obsolescence programmée), d'accompagner à un usage plus durable ou d'optimiser la fin de vie (en permettant par exemple son recyclage). Les nouveaux modèles d'affaires vont permettre de donner une seconde vie aux produits / services (en développant par exemple le marché de la seconde main ou le modèle d'achat revente), de découpler usage et possession (en permettant par exemple de louer un produit ou de n'utiliser un service que pour un temps).

La mise en avant d'une proposition de valeur axée sur la durabilité offre une opportunité de repenser les usages traditionnels et d'inaugurer de nouveaux modèles économiques. Sur le front des usages, les innovations en matière de produits et services durables s'orientent vers la réduction, l'élimination, ou le remplacement des éléments de l'offre avec des impacts environnementaux majeurs. Prenons le cas de la lutte contre l'utilisation de l'huile de palme, responsable de vastes déforestations. Les initiatives durables cherchent également à prolonger la durée de vie des produits, combattant ainsi des phénomènes comme l'obsolescence programmée, et à guider les consommateurs vers des comportements plus

sobres. De plus, en facilitant des alternatives pour la fin de vie des produits, telles que le recyclage, on optimise leur cycle complet.

Par ailleurs, ces préoccupations écologiques ont stimulé l'émergence de modèles économiques novateurs. Certains de ces modèles visent à offrir une nouvelle existence aux produits et services, en exploitant les potentialités du marché de l'occasion ou en adoptant des approches comme le "buy-back" où les produits sont rachetés par l'entreprise pour être réutilisés ou recyclés. D'autres stratégies s'inspirent de l'économie de fonctionnalité en dissociant l'usage de la possession. Dans ce contexte, les consommateurs peuvent choisir de louer un produit pour une période déterminée ou d'accéder à un service ponctuellement, plutôt que d'en devenir propriétaire. Ces modèles s'alignent non seulement sur des principes durables, mais répondent aussi aux évolutions des modes de consommation, où la flexibilité et la responsabilité prennent une place prépondérante.

Au-delà de la proposition de valeur, la question de l'évolution du business model des entreprises doit aussi être évoquée. Comment des entreprises peuvent-elles à la fois développer des offres plus durables tout en favorisant une consommation de masse ? Prenons l'exemple d'Apple qui a récemment marqué les esprits en introduisant, lors de sa keynote 2023, un sketch humoristique avec comme protagoniste "Mère Nature". Cette mise en scène audacieuse avait pour but de mettre en lumière les engagements environnementaux

de la marque : réduction de l’empreinte carbone, réduction du plastique, utilisation accrue de matériaux recyclés, et le passage à une électricité 100% propre. Toutefois, cette stratégie soulève une interrogation légitime : comment une entreprise, qui incite ses consommateurs à adopter le dernier modèle de téléphone chaque année, peut-elle concilier cette approche avec des engagements écologiques forts ? Ne faudrait-il pas revoir intégralement le business model de l’entreprise ?

À l’autre extrémité du spectre, nous avons l’exemple de Chartreuse diffusion. Face à un monde où la croissance semble être l’unique boussole, cette entreprise fait le choix audacieux de limiter sa production. Malgré des ventes florissantes, avec un record à 1,2 million de litres en 2022, la décision est prise de privilégier la préservation des ressources nécessaires à la fabrication de leur produit phare, la liqueur verte, dont la recette implique l’utilisation de plus de 130 plantes. La prise de conscience que la production infinie n’est pas tenable



sur une planète aux ressources finies conduit à un repositionnement radical : la limitation du nombre de bouteilles produites chaque année. La refonte de ce business model implique non seulement un ajustement des volumes de production, mais paradoxalement une augmentation de la valeur perçue du produit et ainsi potentiellement sa tarification. La transition vers un business model plus durable n’est donc pas forcément incompatible avec le maintien de la croissance.

Le dilemme posé par la coexistence des offres traditionnelles et des offres durables

Les entreprises engagées dans l’amélioration de leur offre pour intégrer les enjeux environnementaux se retrouvent face à un dilemme : que faire des anciennes offres ?

Certaines entreprises choisissent de faire coexister les offres classiques avec les offres plus vertes. Prenons l’exemple de H&M, le géant suédois du prêt-à-porter, qui illustre le problème posé avec sa gamme “conscient” (H&M a été poursuivi en 2022 pour Greenwashing sur ce sujet et a gagné) . Cette collection met en avant des matériaux plus durables comme le coton biologique et le polyester recyclé. Toutefois, malgré cette initiative vertueuse, l’empreinte de la fast fashion reste prégnante. Avec une offre dépassant les 1000 articles et un rythme de renouvellement annuel, on peut légitimement s’interroger sur la profondeur de cet engagement



écologique. Ce qui est encore plus intrigant, c’est la cohabitation délicate de cette gamme “conscient” avec les collections conventionnelles d’H&M. Cette stratégie bicéphale comporte plusieurs défis. D’abord, il y a la menace imminente de la cannibalisation. Si la gamme traditionnelle, séduisante par son prix, son

design ou d'autres facteurs, commence à drainer les ventes de la gamme "conscient", cela mettrait en péril l'impact environnemental positif que cette dernière espère réaliser. Le danger ne réside pas seulement dans une possible baisse des ventes, mais également dans le potentiel gaspillage de ressources si ces articles "responsables" ne trouvent pas preneurs. Le second défi est tout aussi complexe : il concerne la perception de la marque par le public. Une entreprise qui met en avant ses engagements écoresponsables tout en continuant à produire massivement des articles moins durables risque de susciter le scepticisme. Les consommateurs, devenus de plus en plus exigeants en matière de durabilité et d'éthique, peuvent voir dans cette dualité une incohérence troublante. Cela pose la question cruciale de la crédibilité de l'entreprise : peut-elle vraiment prétendre défendre l'environnement d'une main, tout en contribuant, même indirectement, à sa dégradation de l'autre ?

D'autres entreprises portent des convictions fortes et radicales sur le sujet. Si l'on reste dans l'industrie de la mode, Patagonia a opéré un virage radical en se tournant entièrement vers le coton biologique dans les années 90, une décision qui a abouti à une réduction spectaculaire des émissions de CO2 et de la consommation d'eau. Puis en 2020, la marque a investi dans d'autres domaines de durabilité comme le polyester recyclé ou l'agriculture régénératrice, considérant cette méthode comme le prolongement naturel de son engagement écologique. En choisissant de réorienter sa proposition de valeur vers la durabilité, Patagonia illustre une transition audacieuse, délaissant progressivement son ancienne gamme pour des produits résolument éco-responsables. Cette démarche avant-gardiste, en décalage avec les pratiques courantes de ses concurrents, renforce sa position de pionnière et d'innovatrice dans le domaine. Patagonia est perçue comme une marque sincère et transparente, qui, loin de dissimuler ses défis, met en lumière les efforts, les investissements et les avancées réalisés en faveur de l'environnement.

Mais cette approche peut s'avérer risquée quand elle est imposée à des clients qui ne sont pas encore prêts pour la rupture. Par exemple, le monde de l'investissement est actuellement en pleine évolution, avec une prise de conscience croissante de la

L'ŒIL DE L'EXPERT

Le 12 mai 2023, un juge fédéral du Missouri a rejeté une plainte collective contre H&M concernant sa gamme "Conscient", estimant que les allégations d'une publicité "durable" trompeuse étaient infondées. Bien qu'H&M ait utilisé des termes comme "conscient" et "durable", le juge a jugé que ces allégations étaient justifiées, car elles étaient étayées par des déclarations précises sur la composition durable de leurs produits. Cependant, la Commission Fédérale du Commerce (FTC) a prévenu contre l'utilisation de termes vagues tels que "éco-responsable". Bien que cette décision puisse rassurer certaines marques, elle souligne également l'importance pour les entreprises d'être transparentes et précises dans leurs allégations environnementales. Nous y reviendrons dans le chapitre dédié à la communication responsable.



nécessité d'intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les stratégies d'investissement. Selon une étude de l'AMF, 44% des Français considèrent désormais les placements durables ou responsables, tels que les fonds ESG, comme une option intéressante. Cependant, proposer des alternatives durables est une chose, les imposer en est une autre. Cette nuance a été illustrée par une décision prise par un gestionnaire de fonds en août 2023 qui a décidé de transformer l'un de ses ETFs, traditionnellement basé sur l'indice boursier américain S&P500, en adoptant le S&P500 ESG+. Ce dernier indice cible exclusivement les entreprises qui répondent à des critères rigoureux de durabilité. Si l'intention était louable, la réaction des clients a été plutôt mitigée.



La quête d'un équilibre entre durabilité et attentes des consommateurs est un défi majeur pour les entreprises d'aujourd'hui. Tandis que certaines marques adoptent une approche radicale, se détournant complètement de leurs offres traditionnelles au profit de pratiques plus vertes, d'autres proposent à la fois des gammes éco-responsables et des produits plus conventionnels. Cette dualité peut susciter des interrogations quant à la sincérité des engagements pris. Au contraire, la mise en œuvre précipitée de telles initiatives peut parfois heurter les consommateurs, surtout lorsque ces changements sont perçus comme imposés. Il est essentiel d'associer les clients à ces évolutions en les informant, en les éduquant et en les rassurant. Au-delà des enjeux financiers, c'est la confiance et la crédibilité de la marque qui sont en jeu. La transition vers la durabilité nécessite une démarche réfléchie, qui allie innovation responsable et écoute active des attentes clients. Dans cette optique, la cocréation avec les consommateurs pourrait s'avérer être une voie prometteuse pour les entreprises souhaitant s'ancre durablement dans le paysage de demain.

Conclusion

Les entreprises sont confrontées à un défi majeur : réaligner leur proposition de valeur pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en matière de durabilité. C'est en comprenant précisément leurs attentes et leurs besoins que les entreprises pourront élaborer des produits et services qui trouvent écho dans leur conscience écologique. Cette transformation

de l'offre centrale implique alors non seulement une (éco)conception réfléchie, mais aussi une éducation et une sensibilisation accrues des consommateurs. Le défi est double : proposer des alternatives durables crédibles tout en aidant le consommateur à faire des choix éclairés.



La quête d'un prix juste, un équilibre entre valeur et viabilité

3

31%

des entreprises ont déjà mis en place des mesures visant à proposer un prix plus éthique ou plus juste

Le concept de « tarification éthique » est devenu un sujet de préoccupation croissant pour de nombreuses entreprises soucieuses de s'aligner sur les enjeux environnementaux et sociaux actuels.

La transition vers des produits ou services plus durables s'accompagne généralement d'une augmentation des coûts, et donc souvent du prix de vente. Cela soulève une question fondamentale : comment une entreprise peut-elle justifier un prix de vente plus élevé que la concurrence tout en restant compétitive ? Dans un contexte d'inflation croissante et de sensibilité accrue des consommateurs aux prix, les entreprises se trouvent donc dans une position délicate.

Le sociologue Marc Poncelet souligne que le prix juste devrait à la fois refléter les coûts de production durable et les investissements dans l'amélioration des conditions de vie, tout en restant en phase avec les prix du marché. Cet équilibre, souvent perçu comme

48%

pensent qu'un prix plus juste ou plus éthique n'est pas un levier que l'entreprise peut activer

impossible, peut entraîner des déconvenues pour les entreprises, les forçant à jongler entre responsabilité sociale, viabilité économique et attentes des consommateurs, au risque de compromettre l'une de ces dimensions. Cette difficulté est confirmée par notre étude qui montre que si 31% des entreprises ont déjà mis en place des mesures visant à proposer un prix plus éthique ou plus juste, elles sont 48% à penser qu'un prix plus juste ou plus éthique n'est pas un levier que l'entreprise peut activer.

Mettre en œuvre une tarification éthique nécessite une compréhension approfondie non seulement de l'ensemble des coûts, mais aussi des motivations des consommateurs, des dynamiques du marché, et des implications socio-économiques plus larges de la tarification. Nous aborderons dans ce chapitre à la fois une réflexion sur le prix fixé, mais aussi sur la perception des consommateurs et ce qu'il est raisonnable et justifié de payer.

Un prix éthique n'échappe pas aux règles du marketing : il faut jouer sur la valeur perçue

Dès les années 1990, la problématique de la répercussion des coûts pour des produits plus durables est apparue. Si on reprend l'exemple de Patagonia et ses cotons biologiques, la rareté des fournisseurs de coton bio de l'époque, a engendré des coûts d'achat jusqu'à 100% supérieurs à ceux du coton conventionnel et des investissements supplémentaires pour garantir la qualité du tissu. Patagonia a ainsi fait évoluer sa politique tarifaire, en fixant des prix à un niveau nettement supérieur à la concurrence, allant de 20% à 50% plus chers que ceux de ses concurrents.

Néanmoins, le coût des matières premières et de la production ne sont que la partie visible de l'iceberg. Pour mettre en place un tarif plus éthique sur un produit, il est nécessaire d'avoir une répartition équitable des coûts et des profits entre tous les acteurs du cycle de vie du produit. Il s'agit de garantir une rémunération appropriée à chaque intervenant en fonction de son rôle et de son implication dans la conception, la production et la distribution du produit ou service. Dans une transaction idéale, aucun acteur ne devrait chercher à maximiser ses profits au détriment d'un autre, créant ainsi une dynamique déséquilibrée.

On comprend donc qu'à produit ou service équivalent, le coût de revient d'un produit éthique est plus cher que celui d'un produit standard, ce qui peut avoir une répercussion sur le prix de vente. Or, dans un marché concurrentiel, la pression sur les prix est intense. Les consommateurs ont l'embarras du choix et peuvent facilement se tourner vers des options moins chères si un produit ou un service est perçu comme trop coûteux. Dans un tel environnement, l'adoption d'une tarification plus éthique peut devenir difficile, sauf si l'entreprise renonce à sa marge. Pour qu'un produit éthique se démarque dans un marché concurrentiel, il doit non seulement être perçu comme de meilleure



L'ŒIL DE L'EXPERT

Dans le cadre de la modélisation financière des prix de vente, il est impératif d'aller au-delà des approches conventionnelles qui se concentrent principalement sur la comparaison avec les prix de la concurrence, l'analyse de la marge souhaitée via l'analyse des coûts de revient, ou l'élasticité-prix du consommateur. Bien que ces éléments soient cruciaux, une modélisation financière robuste doit prendre en compte l'ensemble des éléments sur le cycle de vie (matières premières, production, distribution, utilisation, fin de vie, traçabilité, ...) et également une revalorisation des profits entre les acteurs qui peut s'appliquer en % du coût de revient total.

qualité ou plus souhaitable, mais aussi comme valant son coût supplémentaire. L'augmentation de la valeur perçue nécessite un effort pédagogique pour sensibiliser les consommateurs aux avantages éthiques et durables du produit (et de son prix).

Pour répondre à cette quadrature du cercle qui consiste à vouloir un produit plus durable, un prix plus éthique et une augmentation de la valeur perçue sans se mettre à dos les clients, certaines entreprises ont sondé leurs clients sur le prix qu'ils doivent appliquer. La marque « C'est qui le patron » a envoyé un questionnaire aux consommateurs de briques de lait pour identifier les variables pour lesquelles ils seraient prêts à payer plus cher ainsi que le degré d'acceptabilité d'un tarif plus élevé. Parmi les variables présentées, nous retrouvons l'origine du lait, la rémunération du producteur, la mise au pâturage, l'origine des fourrages, l'alimentation sans OGM, l'alimentation favorisant les oméga-3 dans le lait et le type d'emballage. Les résultats du questionnaire, ouverts à tous, ont conduit à une augmentation du prix de vente qui a été mieux acceptée, comprise et légitimée par les consommateurs. Le prix de vente souhaité par la marque étant supérieur au prix de vente final sélectionné par les consommateurs, la préservation de la marge a pu se faire grâce à une réduction du nombre d'intermédiaires.



Dans un marché hautement concurrentiel, la pression pour maintenir des prix bas peut être immense, mais l'aspiration à une tarification plus éthique et durable ajoute une couche supplémentaire de complexité. Les entreprises doivent non seulement convaincre les consommateurs de la valeur intrinsèque de leurs produits, mais aussi se battre pour maintenir cette perception dans un environnement qui peut être hostile à des pratiques plus éthiques avec des prix plus éthiques. Les études montrent d'ailleurs qu'un client est moins susceptible de revenir si la promesse n'est pas tenue ou perçue comme telle : il en va de même pour les facteurs éthiques ou durables.

L'ŒIL DE L'EXPERT

Mettre en lumière la valeur résiduelle (valeur à sa fin de vie) d'un produit peut grandement influencer sa perception de la valeur globale de ce dernier. Non seulement vous justifiez un prix initial plus élevé, mais vous encouragez également le client à adopter des comportements d'achat plus responsables (revente, échange, recyclage...)

Le défi du green gap et de l'accessibilité des produits

Le green gap se définit comme une dissonance entre les aspirations éthiques et les actions réelles des clients. Les enquêtes et les études de marché vont peut-être vous montrer que vos clients sont en théorie prêts à payer plus pour des produits ou services qui sont écologiquement responsables ou socialement justes. En pratique, ces bonnes intentions ne se traduisent pas toujours en actions. Ce fossé entre le vouloir et le faire représente un défi de taille pour les

entreprises cherchant à connaître la fourchette de prix « acceptable » pour leur offre de produits durables.

Citons quelques raisons qui pourraient expliquer le défi que représente le Green Gap dans la modélisation de vos prix. Dans un premier temps, de nombreux consommateurs ne sont pas pleinement conscients de l'impact environnemental ou social de leurs choix. Sans comprendre réellement « pourquoi je dois

faire ce choix », l'intention reste au stade d'intention au moment de l'acte d'achat. Également, certains facteurs psychologiques entrent en jeu et rendent les clients plus susceptibles de s'en tenir à leurs habitudes habituelles plutôt que de faire un choix éthique. Aussi, et on y reviendra sur le chapitre dédié à la communication, l'ambiguïté entourant les termes « éthique » ou « durable », ne résonne pas toujours chez les clients, et pire, peut produire un effet de rejet. Enfin, les contraintes budgétaires peuvent les empêcher de concrétiser leurs bonnes intentions.

Ce fossé entre l'intention et l'action est donc un défi complexe qui peut entraîner une sortie de route dans votre politique tarifaire. L'incertitude quant aux comportements des clients sur leur élasticité au prix est exacerbée et vous devrez mettre en place des approches plus graduelles en « test & learn » pour tenir compte de la complexité des comportements humains, trouver des moyens créatifs et efficaces de réduire ce green gap et faire évoluer votre politique tarifaire vers des prix éthiques.

Également, les entreprises doivent s'attaquer au problème de la justice sociale. En augmentant les prix, l'entreprise risque d'exclure une partie de sa clientèle qui ne peut tout simplement pas se permettre de payer plus. Ceux qui peuvent se le permettre pourront accéder à des produits de meilleure qualité, tandis que ceux qui ne le peuvent pas se retrouvent avec des options moins durables ou de moindre qualité. Le risque est donc de créer une "éthique à deux vitesses" où l'accès aux produits durables devient une sorte de luxe.

Le dilemme de l'accessibilité soulève une question fondamentale : est-il éthique de rendre les produits plus éthiques moins accessibles ? C'est une question qui n'a pas de réponse facile, et qui fait de l'accessibilité l'un des défis les plus complexes et les plus importants en matière de tarification éthique. Néanmoins, augmenter les prix n'est pas la seule option pour les entreprises...

Les différentes stratégies pour maintenir la rentabilité en appliquant des prix éthiques

En règle générale, les entreprises n'ont que trois options : absorber les coûts eux-mêmes, ce qui affecte leurs marges bénéficiaires, répercuter les coûts sur le client ou trouver une alternative (en retravaillant le produit / service) permettant de maintenir à la fois le prix client et la marge de l'entreprise.

Prenons l'exemple de Herta, dont la charcuterie était l'activité principale. La prise d'engagements sur le bien-être animal et la filière Bio a conduit l'entreprise à développer des gammes de jambons complémentaires, au positionnement prix plus élevé (environ 2 fois plus cher), reflétant l'augmentation des coûts des matières premières et de la production, répercutée sur le client. Herta s'est alors confrontée à une difficulté de taille : allier leur nouveau positionnement tarifaire à la promesse historique de l'entreprise : « des produits

simples et accessibles à tous ». Les rayons BIO étant généralement isolés dans les supermarchés, cela a permis d'éviter les comparaisons tarifaires directes avec le produit « standard ». Néanmoins, et pour offrir une alternative aux produits traditionnels, Herta a une nouvelle filière permettant de conserver des prix plus accessibles tout en maintenant une marge confortable : le végétal. La marque Le Bon Végétal a permis à l'entreprise de continuer à respecter sa promesse historique tout en proposant des produits plus respectueux de l'environnement.

L'exemple de Herta met en lumière le rôle essentiel du CMO, confronté à de multiples choix dans l'orchestration de son mix marketing. S'il peut jouer sur la politique tarifaire, il doit également envisager les autres solutions, et en particulier d'innover sur la proposition de valeur. Prenons l'exemple d'une

entreprise qui transforme une gamme de produits standards en une gamme plus durable sans altérer le produit en lui-même (en quantité comparable par exemple). Quels sont alors les choix qui s'offrent au CMO ? Pour illustrer les choix stratégiques, considérons deux leviers d'action : la décision de répercuter ou non les coûts sur le client à travers la politique tarifaire (ayant donc un impact sur la marge et la rentabilité) et la décision de conserver ou non les offres standards parallèlement aux offres durables dans le portefeuille (ayant donc un impact sur la cannibalisation des produits).



Exemples de stratégies pour maintenir la rentabilité suite à la mise sur le marché d'un produit durable

Le produit durable est...

A un prix de vente inférieur ou égal au produit standard
(coût supplémentaire absorbé)

A un prix de vente supérieur au produit standard
(coût supplémentaire répercuté)

En compétition
avec le produit standard

En remplacement
du produit standard

Je dois orienter chaque produit vers un segment de marché ou un canal de vente spécifique	Je dois augmenter le volume des ventes
Je dois renforcer la valeur perçue de mon produit durable	Je dois faire évoluer mon image de marque

Conclusion

Nous avons conclu le chapitre précédent en prenant l'exemple d'une entreprise produisant moins, ce qui entraîne paradoxalement une augmentation de la valeur perçue de ses produits, entraînant ainsi une hausse des prix. On comprend par cet exemple que durabilité et croissance ne sont pas forcément incompatibles (en particulier en volume). Vendre une offre de produits durables au « prix juste » doit donc s'inscrire dans une stratégie globale, dans laquelle la

communication, le marketing et le positionnement prix agissent en complémentarité pour concrétiser les ventes et valoriser les investissements menés. Il ne suffit pas de calculer les coûts de revient et de les répercuter sur le consommateur. L'objectif final est d'accroître la valeur perçue par le client pour qu'un « prix juste » soit accepté ou alors trouver des alternatives viables permettant de maintenir des prix compétitifs et de préserver la marge.

Une distribution plus responsable

4

Après avoir mis en exergue, dans le chapitre précédent, le défi de conjuguer éthique et réalité économique au sein de la tarification, nous plongeons ici dans l'univers crucial de la distribution.

La notion de “distribution” s’articule autour de deux axes prépondérants : en premier lieu, la conduite des produits depuis leurs sites de production jusqu’aux consommateurs. Si cette étape s’avère généralement fluide et écoresponsable pour des services, elle peut se

complexifier et dériver vers des pratiques moins durables lorsqu’il s’agit de biens tangibles. En second lieu, il s’agit de la mise en valeur des offres là où le consommateur les rencontre, que ce soit en magasin ou sur une plateforme digitale.

Nous décortiquerons au fil de ce chapitre ces dimensions, en mettant l’accent sur les enjeux inhérents à la création d’une chaîne logistique écoresponsable et les stratégies à adopter.

L’itinéraire le plus écologique vers le consommateur

L’approche la plus durable est souvent le trajet le plus direct. Une chaîne logistique est considérée comme durable lorsqu’elle réduit au minimum son impact écologique. Cela implique la limitation du nombre d’intermédiaires entre le lieu de production et le domicile du consommateur et l’effort continu pour diminuer l’empreinte de chaque étape de cette chaîne.

Dans le panorama de la distribution, la voie la plus écologiquement vertueuse est indubitablement celle qui évince au maximum les intermédiaires, se rapprochant ainsi du modèle ancestral de la vente directe qui relie directement le producteur au consommateur. Remontant le cours de l’histoire, ce schéma de distribution était la norme avant que le monde ne subisse la vague de la transnationalisation à la suite

de la Seconde Guerre mondiale. Cette mondialisation a catalysé l’émergence de systèmes de distribution plus vastes, souvent plus complexes, avec l’ambition d’atteindre des marchés toujours plus grands et diversifiés.

Le secteur alimentaire est sans doute celui où la philosophie du circuit court trouve sa meilleure illustration. Prenons les fruits et légumes comme exemple : ces denrées peuvent être obtenues en lien direct avec le cultivateur, ou, dans certains cas, par le biais d’un unique intermédiaire qui se charge de fédérer les offres de plusieurs producteurs. C’est ce que propose par exemple la maison M, rue Poncelet à Paris, une épicerie fine avec un arrivage journalier en direct des producteurs. On peut également citer La Ruche



Qui Dit Oui, une communauté de consommateurs qui permet d'acheter en circuit court des produits locaux et de saison, à un prix juste pour les producteurs. L'engouement pour ce type de circuit dans l'alimentaire est puissant car souvent associé au bio, au local, et donc à une alimentation plus saine et plus positive pour notre économie.

Dans le cas de circuits plus longs, impliquant au moins deux intermédiaires, il n'est pas toujours envisageable de simplifier leur structure en supprimant un ou plusieurs maillons. Face à cette complexité, l'accent doit être mis sur l'évaluation et la réduction de l'impact environnemental à chaque étape du processus. Cela commence par le choix des fournisseurs, qui devraient être sélectionnés sur la base de critères écologiques exigeants, ou permettre, via l'élaboration d'alliances stratégiques, un engagement mutuel en faveur d'une amélioration sur les critères de durabilité. Les leviers d'action sont multiples : privilégier des matières premières responsables, assurer une traçabilité irréprochable des produits, repenser les opérations logistiques, adopter des modes de transport écoresponsables, ou encore utiliser des emballages durables. Notre étude révèle que, bien que 97% des interrogés reconnaissent l'importance de l'adoption d'une politique d'achat durable, seulement 53% d'entre eux ont effectivement mis en œuvre de telles initiatives, soulignant la complexité de revisiter intégralement ses méthodes d'approvisionnement.

97%
des interrogés reconnaissent
l'importance de l'adoption d'une
politique d'achat durable



Dans cette dynamique, Unilever se distingue par son leadership : l'entreprise a introduit un code d'agriculture durable dès 2018, exigeant la conformité de tous ses fournisseurs. Consciente que la production alimentaire est intrinsèquement liée à des enjeux tels que la déforestation, la pénurie d'eau et les droits des travailleurs, Unilever s'est fixé l'ambitieux objectif de parvenir à une chaîne d'approvisionnement plus sobre d'ici 2039.

Le secteur des transports, en tant que deuxième plus grand émetteur de gaz à effet de serre au monde, revêt une importance cruciale pour toute entreprise visant une chaîne logistique écoresponsable. Plus la chaîne est longue et complexe, plus elle engendre de kilomètres parcourus et de défis en matière de décarbonation. L'enjeu est donc de taille pour toute organisation en quête de durabilité. The Shift Project, dans son ouvrage éclairant « Climat, crises : Le plan de transformation de l'économie française », propose plusieurs solutions pour atténuer l'empreinte carbone des transports au sein de la chaîne logistique. Parmi celles-ci, on trouve l'électrification des flottes de camions, la substitution des transports routiers longue distance par des moyens ferroviaires ou fluviaux, la consolidation des flux de marchandises en zones urbaines, et la mise en place de systèmes de cyclo-logistique. La phase du "dernier kilomètre" avant d'atteindre le consommateur est particulièrement stratégique. Un exemple probant est celui de Monoprix qui, collaborant avec la plateforme

Seulement **53%**
d'entre eux ont effectivement mis en
œuvre de telles initiatives

Stuart, a opté pour une alternative plus sobre en remplaçant ses camionnettes conventionnelles par des vélos cargos, conçus par la start-up innovante K-Ryole.

Réduire le nombre de camions nécessaires pour transporter un volume défini de marchandise est une approche pragmatique pour diminuer l'empreinte carbone. Ceci peut être accompli soit en augmentant la capacité des camions, soit en optimisant le remplissage. Une stratégie efficace à cet égard consiste à revoir la conception des produits et leurs emballages, en les rendant plus compacts, légers et durables. Unilever, par exemple, l'ont engagée à ce que tous ses emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables tout en diminuant par deux son utilisation de plastique vierge d'ici 2025. En outre, il est crucial d'optimiser le taux de remplissage des moyens de transport, non seulement en assurant une livraison efficace mais aussi en minimisant les trajets retour à vide. Dans cette optique, Lidl a innové avec une logistique inversée concernant la gestion des déchets de ses points de vente. Les camions, après leurs livraisons, collectent les déchets pour les acheminer vers les centres logistiques, réduisant ainsi de 90% le recours à des tiers pour la gestion de ces détritrus. Ce type de chaîne inversée, loin d'être anodin, devient un outil primordial pour une approche logistique durable. Elle englobe la gestion des retours, des invendus, du recyclage, des emballages et bien plus. En capitalisant sur ces chaînes inversées, des cycles vertueux peuvent être initiés. Pour illustrer, Lidl convertit les déchets méthanisables en biocarburant, incarnant ainsi une transition vers une économie circulaire plus responsable.

Un dernier exemple édifiant est celui des Laboratoires Pierre Fabre, déjà mentionnés dans ce livre blanc. Ils ont entrepris une refonte intégrale de leur logistique avec pour objectif de réduire leur empreinte carbone de 20% à 30%. Ainsi, l'entreprise a adopté des véhicules électriques pour assurer les livraisons du dernier kilomètre dans les quinze principales villes françaises. De plus, leurs entrepôts ont été repensés pour stocker l'intégralité de la gamme des produits, minimisant ainsi le nombre de camions nécessaires pour approvisionner un point de vente donné.



L'ŒIL DE L'EXPERT

Un programme de recyclage soutenu par plus de 12 000 points de vente aux États-Unis encourageait les consommateurs à déposer des emballages plastiques dans des points de collecte spécifiques. Une enquête de Bloomberg d'octobre 2023 a découvert que plus de 40% de ces emballages finissaient en décharge, et non pas dans des centres de recyclage. Pour les entreprises qui choisissent d'externaliser une partie du processus de recyclage, il est essentiel de se fier à des labels ou des partenaires qui établissent une traçabilité complète du devenir de leurs déchets.

En synthèse, la transition vers une chaîne logistique et de distribution durable est un impératif à la fois environnemental et économique pour les entreprises modernes. Elle requiert une réflexion approfondie sur chaque étape, du producteur au consommateur, ainsi qu'une réelle volonté d'innover et de se transformer. Si des entreprises telles qu'Unilever ou Lidl démontrent que des solutions concrètes et efficaces existent, il reste un chemin considérable à parcourir pour la majorité des acteurs du marché. L'étude de BearingPoint sur le marketing durable en est une preuve flagrante : bien que 100% des répondants reconnaissent le rôle crucial de la distribution dans la mise en œuvre des pratiques durables, seulement 19% l'ont concrètement adopté. Ces chiffres montrent à la fois l'urgence et l'opportunité qui se présentent devant les entreprises.

100%
des répondants reconnaissent le rôle
crucial de la distribution dans la mise
en œuvre des pratiques durables

seulement **19%**
l'a concrètement adopté

L'activation du parcours client pour une consommation durable

La transition vers une distribution écoresponsable ne se limite pas à la sélection des produits, elle englobe également la stratégie de merchandising et l'expérience client, que ce soit en magasin physique ou en ligne.

Bien que nous approfondissions la question des stratégies de communication dans le chapitre suivant, il est indéniable que la mise en avant d'un assortiment durable influence directement le comportement d'achat des consommateurs. Dans cette optique, Ikea, géant mondial de l'ameublement, démontre son engagement en faveur de l'économie circulaire grâce à son "Circular Hub". Cet espace en magasin valorise la réutilisation des produits de la marque, qu'il s'agisse de fins de série, de modèles d'exposition, d'articles d'occasion ou encore de pièces légèrement abîmées. Au-delà des économies réalisables pour le client, cette initiative incite à adopter une vision renouvelée de la consommation, orientée vers la durabilité et la responsabilité.



L'ŒIL DE L'EXPERT

Les stratégies d'optimisation de l'assortiment peuvent inclure la dimension durable. Il s'agira de travailler sur la largeur de l'offre en proposant différentes catégories de produits, sa profondeur en augmentant le nombre de références par catégorie, et sa hauteur en mettant en avant, parmi l'assortiment des offres durables, celles à la plus forte valeur.

Évidemment, une enseigne peut influencer significativement les décisions de ses clients en choisissant d'exclure certaines catégories de produits qui ne correspondent pas à ses critères de durabilité ou à ses engagements vis-à-vis de ses clients. De manière alternative, elle peut opter pour ne présenter que des produits porteurs d'un label écologique ou conforme à une charte environnementale rigoureuse. Cette démarche manifeste non seulement une responsabilité environnementale, mais établit également une promesse claire envers les consommateurs soucieux de leur impact écologique.



La mise en place d'une communication stratégique sur le lieu de vente est essentielle pour offrir une expérience immersive au consommateur sur le point de réaliser son achat. Cette communication peut être à vocation éducative, soulignant les efforts écologiques de la marque. Par exemple, Loro Piana, du groupe LVMH, permet à ses clients de consulter le certificat numérique attaché à chaque produit de la marque, en partenariat avec Aura Blockchain Consortium, première blockchain de luxe internationale créée en 2021. En scannant le QR code sur les étiquettes des vêtements, les clients peuvent découvrir l'histoire unique du produit : les exploitations



agricoles soigneusement choisies, le processus de création ou encore la chaîne d'approvisionnement et de production intégrant une attention constante pour l'environnement, la biodiversité et les communautés locales.

Également, la communication en point de vente peut aussi prendre une tournure pédagogique, notamment grâce à des interactions avec des conseillers formés sur les enjeux de la RSE. À titre d'exemple, le magasin Camp Columbus Circle à New York, en collaboration avec H&M, a imaginé une expérience destinée à sensibiliser les enfants à la durabilité en lien avec la mode, et ce, de manière ludique. Les familles sont incitées à apporter leurs vêtements usés pour participer à un atelier de recyclage en boutique. Des experts de la mode et de la couture y guident les participants pour redonner vie à ces pièces. Dans un autre registre, BioCoop invite régulièrement des producteurs en magasin, offrant aux consommateurs l'opportunité de renouer avec l'origine de leurs achats et de comprendre la chaîne de production en amont. Ces initiatives visent à éduquer tout en renforçant le lien entre la marque et ses clients.

Enfin, la recherche d'une distribution plus durable en magasin passe incontestablement par la réduction du gaspillage. À ce titre, la vente en vrac connaît un essor remarquable, touchant non seulement le secteur alimentaire, mais s'étendant aussi à d'autres domaines, tels que la cosmétique. Ainsi, Lush propose des produits cosmétiques solides sans emballage, tandis que certaines pharmacies, grâce à Bul'Organic, offrent des solutions en vrac. L'idée de la consigne, permettant au client de se faire rembourser pour le retour de l'emballage, fait également son chemin. Uber Eats, en collaboration



avec Bibak, offre la possibilité d'utiliser des contenants consignés que les clients peuvent retourner dans certains restaurants en échange d'un bon d'achat. Bien que des initiatives locales émergent, on attend toujours une mise en place généralisée de la consigne en France. Cependant, il est à noter qu'au moment de la rédaction de ce texte, le gouvernement, après de longues discussions, a opté pour l'abandon de la consigne des bouteilles plastiques sans pour autant en interdire la commercialisation.

Ainsi, la mise en avant de produits écoresponsables, le retrait d'articles non durables, l'amélioration de la communication pour éduquer les consommateurs, et la réduction du gaspillage, sont autant de leviers actionnables. Toutefois, et malgré certaines avancées, l'adoption généralisée de pratiques durables demeure un défi à relever, et c'est la collaboration de tous les acteurs de la chaîne – gouvernements, entreprises et consommateurs – qui permettra d'enclencher un véritable changement à grande échelle.

Conclusion

Dans ce chapitre consacré à la distribution durable, deux axes majeurs ont été abordés : l'importance d'une chaîne logistique écoresponsable et le rôle primordial du parcours client dans l'adoption de pratiques durables. La communication pédagogique, l'interaction en magasin, et la lutte contre le gaspillage s'imposent aussi comme des éléments clés pour éduquer et engager les consommateurs vers une consommation plus responsable. En somme, la distribution de demain se dessine aujourd'hui, à l'intersection de la logistique innovante et d'un parcours client éducatif, avec un impératif commun : la durabilité.

Une communication puissante et honnête

5

94%

des répondants considèrent la communication autour des initiatives RSE comme un levier crucial pour répondre aux enjeux de durabilité

La communication occupe une place stratégique pour positionner l'entreprise dans une démarche responsable. Notre étude BearingPoint révèle que 94% des répondants considèrent la communication autour des initiatives RSE comme un levier crucial pour répondre aux enjeux de durabilité, et 76% d'entre eux ont d'ailleurs déjà intégré des démarches de communication spécifique à ce sujet, témoignant de l'importance croissante accordée à cet outil.

Alors, devez-vous changer totalement votre façon de communiquer avec vos clients ? Ce n'est pas notre conviction. L'excellence en communication a toujours été basée sur des messages puissants, captivants et à forte valeur, qui résonnent profondément avec le client. Ces fondamentaux ne changent pas. Toutefois, ce qui évolue, c'est la manière dont nous insufflons de l'honnêteté et de la transparence à ces messages, notamment en ce qui concerne les enjeux de durabilité. Il ne s'agit pas de jeter tout ce qui a fonctionné jusqu'à présent, mais de le renforcer avec une authentique prise de conscience et une communication claire sur les actions de l'entreprise en matière de développement durable. Le challenge réside donc dans l'équilibrage de ces deux composantes : créer un impact émotionnel fort tout en étant transparent et honnête.

76%

d'entre eux ont d'ailleurs déjà intégré des démarches de communication spécifique à ce sujet

Également, la communication doit désormais davantage prendre en considération l'éducation et la pédagogie des clients sur ces sujets en mettant l'accent sur la valeur intrinsèque des produits et leurs impacts positifs. En particulier, la transparence devient aussi le maître mot car elle permettra aux entreprises de limiter les risques d'accusation de greenwashing. Également, les canaux et formats de communication ont également leur importance : il s'agit de prendre en compte leur empreinte carbone et de repenser l'ensemble de la stratégie de communication pour qu'elle soit en adéquation avec les principes de durabilité.

C'est donc un ensemble d'actions, allant de la réflexion stratégique à la mise en œuvre opérationnelle, y compris sur le choix des supports, qui doit être envisagé. À travers ce chapitre, nous nous attacherons à explorer ces différents aspects pour offrir une vision complète et des recommandations concrètes sur la manière de mettre en place une communication écoresponsable efficace et sincère, tout en limitant les risques de défiance.

Les consommateurs ne vous croient plus sur parole

L'ère de la communication facile sur l'écologie est révolue. Les consommateurs, de plus en plus sensibilisés aux enjeux environnementaux, ont affûté leur discernement et leur scepticisme. Les entreprises doivent faire face à un paradoxe : alors que la demande pour des produits et services éco-responsables est à son apogée, la confiance dans les promesses des marques est en chute libre. Ce n'est plus une simple méfiance face aux déclarations exagérées ; même les affirmations sincères et validées sont scrutées avec suspicion. Les scandales passés de greenwashing ont laissé une empreinte indélébile, créant un climat où chaque déclaration est potentiellement perçue comme une manœuvre de distraction.

En 2024, la cohérence des discours des entreprises avec la réalité vécue par les consommateurs sera primordiale. Il est impératif d'éviter des messages trop abstraits ou techniques qui semblent ignorer le quotidien des gens. La clarté et la pertinence sont essentielles pour créer un lien de confiance. Prenons l'exemple de TotalEnergies, qui, animée par la volonté de justifier ses investissements dans de nouveaux champs d'hydrocarbures, s'est référée aux travaux du GIEC. Malheureusement, la communication déployée sur les réseaux sociaux s'est avérée trop technique, donnant l'impression d'un discours d'expertise incontestable. Toutefois, bien que la démarche de TotalEnergies ait été motivée par une intention de transparence, l'initiative a rencontré un obstacle : plusieurs experts du GIEC sont intervenus pour clarifier la position de l'organisme, indiquant que les actions de l'entreprise ne coïncidaient pas exactement avec les recommandations du GIEC. Cet épisode illustre la nécessité pour les entreprises d'être minutieuses et authentiques dans leur communication, respectant à la fois leur image et la sagacité de leur public.

Également, les entreprises doivent veiller à ne pas avoir un discours perçu comme moralisateur. Placer le poids de l'action écologique sur le consommateur peut mener à des perceptions négatives. Citons l'exemple d'Orange en 2021 : l'entreprise a lancé un filtre sur Instagram

et Facebook visant à diminuer l'empreinte carbone des photos et vidéos en réduisant leur résolution. Bien que l'intention - réduire l'impact carbone de 20% - soit louable, la mise en œuvre a suscité une réaction mitigée. En laissant le choix d'activation aux utilisateurs, beaucoup se sont sentis coupables de ne pas adopter cette option écologique lors de l'utilisation habituelle des plateformes. Une approche alternative, comme activer ce filtre par défaut tout en offrant la possibilité de le désactiver, aurait peut-être positionné Orange comme un acteur proactif dans la réduction de l'empreinte numérique, tout en évitant la sensation de culpabilité chez ses clients.

À l'ère de l'écoresponsabilité, les marques doivent privilégier une communication authentique et cohérente. Le greenwashing, qui consiste à embellir artificiellement son image écoresponsable, est rapidement décelé par des consommateurs avertis. Bien que les intentions puissent être sincères, les messages mal alignés peuvent sembler inauthentiques. Skoda, en 2021, a illustré cette difficulté en proposant de planter un seul arbre pour compenser l'empreinte carbone liée à la production d'un véhicule neuf, alors qu'une estimation plus réaliste aurait suggéré 600 arbres par voiture. Dans une veine similaire, Burger King a promu son utilisation de vaisselle réutilisable. Cependant, cette démarche n'était que l'application d'une loi française existante sur la réduction du gaspillage (dont nous avons parlé dans le chapitre 1), rendant cette "initiative" moins impressionnante qu'elle ne le paraissait. En bref, pour gagner la confiance des consommateurs, les marques



doivent s'assurer que leurs actions écoresponsables soient non seulement authentiques, mais aussi clairement communiquées.

Pour assurer une communication durable, les entreprises doivent impérativement se méfier du greenwashing, cette tendance à exagérer, volontairement ou non, leurs engagements écologiques pour dynamiser leurs ventes. Cette survalorisation peut se manifester dans la promotion d'un produit, comme ce fut le cas avec Skoda, dans les perspectives d'investissements, à l'instar de TotalEnergies, ou encore dans la stratégie de communication d'une marque, comme nous l'avons observé chez Orange et Burger King. En 2024, toutes les entreprises, même les plus sincères dans leurs démarches, restent exposées à ce risque. Selon notre étude menée chez BearingPoint sur le marketing durable, 20% des entreprises interrogées en 2023 ont été accusées de greenwashing. Les conséquences se reflètent surtout au niveau de leur image : dégradation de la confiance des clients, mais aussi interrogations

20%

**des entreprises interrogées en 2023
ont été accusées de greenwashing**

parmi les investisseurs, inquiétudes des collaborateurs, et méfiance des fournisseurs.

Alors que nous observons également une tendance émergente, celle du "greenhushing", où les entreprises, par crainte d'être taxées de greenwashing, préfèrent rester discrètes sur leurs initiatives écologiques, nous soutenons qu'il est primordial pour les entreprises opérant leur transition écologique de prendre la parole. Pour ne pas tomber dans les écueils évoqués précédemment, il est nécessaire d'apporter aux consommateurs des preuves tangibles de leurs engagements, les consommateurs exigeant une authentique responsabilité écologique, pas une simple rhétorique.

De la communication à la démonstration

Les entreprises doivent adresser plusieurs enjeux : d'une part, véhiculer efficacement leurs actions écologiques et responsables, et d'autre part, influencer positivement les choix des consommateurs pour les orienter vers des alternatives plus vertes tout en les sensibilisant sur les impacts de leurs décisions. L'échec dans cette démarche pourrait aboutir à une perte de confiance, avec les consommateurs se détournant potentiellement de la marque.

Pour ce faire, les entreprises ne peuvent plus se contenter de communiquer, elles doivent démontrer. Pourquoi ? Car, dans la plupart des cas, les consommateurs n'ont guère d'autre option que de croire ce qui leur est présenté. Prenons l'exemple d'Apple, mentionnée dans la conclusion du chapitre 2. Lors de leur dernière keynote, ils ont mis en avant l'utilisation croissante de matériaux recyclés dans leurs produits, et en particulier pour les iPhones. Il est impossible pour le consommateur de confirmer cette affirmation. Ainsi, si la marque est surprise à fournir des informations inexactes ou

exagérées sur les actions prises en matière de durabilité, cela pourrait remettre en question l'intégrité des actions, même celles qui sont sincères et authentiques.

Pour rassurer le client, les entreprises ne doivent pas seulement communiquer sur leurs initiatives, mais elles doivent également fournir des preuves concrètes des actions prises et de leur impact. Si Skoda, par exemple, met en avant son engagement en matière de compensation carbone pour l'achat d'un véhicule neuf, elle doit aller au-delà des simples déclarations. Les consommateurs doivent être en mesure de comprendre et vérifier les actions qui sont prises et leur impact. Si la mesure consiste à planter des arbres, alors il faut inclure un calcul précis de l'empreinte carbone du véhicule neuf sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement en matières premières, en passant par la production, jusqu'à la fin de vie du produit. Il faut ensuite fournir des calculs précis sur l'absorption de CO2 d'un arbre, pour arriver au résultat du nombre d'arbres plantés. Les entreprises leaders sur ce domaine indiquent



par exemple sur leur produit un lien permettant d'accéder à des informations complémentaires en ligne. On peut par exemple citer la marque de chocolat Valrhona qui produit des contenus pédagogiques sur les enjeux, les difficultés, les progrès et les objectifs.

Les labels et certifications tiers sont également précieux pour renforcer la crédibilité. Par exemple, avec la mise en place de l'éco-score pour les produits alimentaires et textiles en France d'ici 2024, les consommateurs disposeront d'un repère supplémentaire pour évaluer la durabilité des produits qu'ils achètent. Biocoop a tenu à être la première enseigne de distribution à évaluer ses produits et a révélé en septembre 2023 son Planet-score, système de notation environnementale basé sur la base de données Agribalyse de l'ADEME. Pour les autres secteurs, le recours à des certifications indépendantes peut-être un réel plus pour renforcer les éléments de preuve associés à leurs actions. On peut citer ManoMano, acteur européen du commerce en ligne du secteur du bricolage, de la maison et du jardin, qui a lancé en début d'année un outil de mesure et de comparaison de l'empreinte carbone des produits vendus sur sa plateforme.

Enfin, cette communication responsable doit aussi permettre d'encourager un changement de comportement des consommateurs, sans tomber dans l'écueil vu plus haut du discours moralisateur. Patagonia a brillamment illustré cette démarche avec sa campagne

datant de 2011 "Don't buy this jacket", encourageant les consommateurs à n'acheter leurs produits soldés que s'ils en ont réellement le besoin. Depuis, plusieurs marques ont revu leur programme de fidélité. Cela donne naissance à ce que l'on nomme "fidélité responsable", où les récompenses ne sont pas exclusivement liées aux achats, mais aussi à des actions éco-responsables. Par exemple, au lieu d'acheter un nouvel article, un client pourrait être incité à rapporter un produit pour qu'il soit revendu en seconde main. Decathlon illustre cette approche en offrant des points de fidélité à ceux qui retournent leur équipement sportif pour reconditionnement ou qui participent à des actions telles que le ramassage de déchets. On peut citer également le programme de fidélité Flying Blue d'Air France qui récompense les comportements éco-responsables de ses membres. Ainsi, les clients peuvent gagner des points non seulement en voyageant, mais aussi en faisant des dons de Miles à des causes caritatives, en participant à des projets de reforestation ou en achetant du carburant d'aviation durable.



Une réflexion à pousser jusqu'aux choix des supports marketing

Développer une campagne de communication nécessite aussi de produire des supports et de les diffuser. L'engagement de l'entreprise en matière de durabilité doit aussi permettre de limiter l'emprunte carbone liée à l'utilisation de ces supports, que ce soit physique ou digital.

Pour les supports physiques, il faut appliquer les principes de l'innovation durable, développés dans le chapitre 2. L'objectif est de diminuer leur nombre, d'utiliser des matières premières plus respectueuses de l'environnement, d'améliorer leur durée de vie et de faciliter leur recyclage. Certaines entreprises peuvent aussi prendre des décisions radicales comme Leclerc qui a, depuis septembre 2023, décidé d'arrêter la prospection papier. Les offres et promotions seront désormais disponibles en version numérique uniquement. Selon les études, l'économie de papier générée pour ce type de documents permettrait de compenser l'impact écologique de l'utilisation des supports digitaux.

Pour les supports digitaux, l'objectif est aussi dans l'éco-conception digitale. Par exemple, dans les courriels, et au-delà d'un meilleur ciblage qui permet de limiter le nombre de courriels envoyés, il faut aussi aller à l'essentiel dans le message pour réduire son poids et éviter les images trop lourdes et les vidéos. L'optimisation des campagnes, de leur ciblage, de la taille des fichiers et du nombre de messages envoyés peut avoir un impact positif bien

L'ŒIL DE L'EXPERT

Il est important d'évaluer la performance environnementale de vos actions marketing, que ce soit pour les supports physiques ou digitaux. Dans le cas du remplacement des supports papiers par des supports digitaux, il est nécessaire de comparer l'empreinte des deux. Une communication offline n'étant pas forcément moins écologique qu'une communication online.



plus significatif qu'il n'y paraît. Ainsi, ce sujet devient un enjeu majeur pour les CMO, et en particulier chez les annonceurs. Se doter d'outils performants pour évaluer précisément l'impact carbone des campagnes digitales doit faire partie de vos priorités pour 2024 pour renforcer votre stack martech.

Conclusion

Il est impératif que la communication évolue vers une communication plus responsable. Les entreprises, dans leur quête de transparence, doivent non seulement fournir des éléments de preuve concrets de leur engagement, mais aussi utiliser des outils pédagogiques pour éduquer et guider les consommateurs vers des pratiques plus durables. Les consommateurs étant de plus en plus méfiants, discernant aisément les tentatives de greenwashing, la communication doit être sincère

sans faire l'impasse sur les difficultés que l'entreprise rencontre. La transition vers cette communication responsable ne signifie pas un bouleversement intégral des méthodes éprouvées. En réalité, l'excellence en communication demeure ancrée dans des messages forts, captivants et pertinents qui touchent profondément le consommateur, et qui le touchent donc aussi dans l'honnêteté vis-à-vis des enjeux de durabilité.

La feuille de route 2024 d'un CMO engagé



Le marketing durable est crucial

72% pour leur fonction

90% pour leur entreprise

94% pour les clients

83% pour les collaborateurs

86% pour les partenaires

Après cette lecture, une chose doit vous paraître claire : le marketing durable n'est pas une option, mais une nécessité. Comme les chiffres de notre étude le montrent, une majorité écrasante de personnes dans différentes fonctions et niveaux d'une organisation perçoivent le marketing durable comme la seule voie d'avenir. Cependant, il reste un écart significatif entre cette reconnaissance et l'adoption réelle. Alors, que fait-on exactement si l'on est un responsable marketing déterminé à combler cet écart ?

Selon notre étude sur le marketing durable, la très grande majorité des CMO interrogés s'accordent pour affirmer que le marketing durable est crucial pour leur fonction (72%), pour leur entreprise (90%), pour les clients (94%), pour les collaborateurs (83%) et pour les partenaires (86%). Cependant, 28% des entreprises n'ont encore engagé aucune action liée au marketing durable, en 2023. La réponse se trouve dans les obstacles entrelacés sur le chemin du changement. Il y a tout d'abord la barrière de la maturité organisationnelle : certaines entreprises n'ont pas encore la structure ou les ressources nécessaires pour embrasser pleinement cette

28% des entreprises n'ont encore, engagé aucune action liée au marketing durable, en 2023

nouvelle ère. Pour d'autres, le défi réside dans la nature même de leurs industries qui, à première vue, semblent défier la décarbonation. Et au cœur de ces défis, un élément persiste : la culture d'entreprise. Trop souvent enracinée dans les paradigmes du passé, elle peut être réticente à l'idée de revoir ses fondamentaux et d'évoluer vers un avenir durable. Du côté des CMO, notre étude montre qu'ils sont 86% à ne pas percevoir le retour sur investissement de telles initiatives, 82% à manquer de moyens pour mettre en place ces initiatives et 73% à ne pas savoir quelles décisions prendre à court terme.

Néanmoins, les principes de base du marketing demeurent inchangés : il convient d'établir une stratégie marketing durable, permettant de concevoir des offres durables, de les distribuer de manière durable, de construire une politique de prix éthique et d'élaborer une communication responsable.

Ce chapitre vous fournira un résumé des actions à entreprendre. Nous vous présenterons les méthodologies et outils développés par BearingPoint pour approfondir et concrétiser votre démarche.

LE CALENDRIER PRÉ-COP29

un mois, un levier

Pour vous guider dans cette transformation, imaginez un calendrier, où chaque mois de l'année 2024, de janvier à décembre, serait dédié à l'exploration d'un levier spécifique du marketing durable, jusqu'à la COP29. L'objectif que l'on vous propose est d'initier (ou d'accélérer) la discussion au sein de votre entreprise autour de l'ensemble de ces enjeux. Où en sommes-nous ? Comment pouvons-nous nous améliorer ? Quelles ambitions nous donner ? Quelles actions pouvons-nous mettre en œuvre rapidement ? Quel plan d'actions sur le plus long terme ? Nous vous proposons ainsi, chaque mois, comme un défi mensuel, de vous focaliser avec vos équipes sur une nouvelle thématique.

JANVIER

Chaîne de valeur

Comment piloter le développement durable de l'entreprise par la chaîne de valeur ?

Réponses possibles : poser la chaîne de valeur, anticiper les impacts et les zones prioritaires, mapper les contributeurs internes et les parties prenantes externes, ...

FÉVRIER

Vision stratégique

Comment intégrer les enjeux de durabilité dans la promesse et la raison d'être de l'entreprise ?

Réponses possibles : travailler sur les valeurs et la mission de l'entreprise, obtenir une certification pour attester de l'impact positif de la marque, transformer l'entreprise en « société à mission », gravant ainsi les engagements écologiques et sociétaux dans les statuts...

MARS

Portefeuille d'offres

Comment intégrer la durabilité au cœur du processus d'innovation et du développement de produits ou services ?

Réponses possibles : sonder et comprendre les besoins de vos clients, revoir votre business model, développer de nouvelles offres éco-responsables...

JUILLET

Relation Fournisseurs

Comment intégrer les enjeux de durabilité dans la stratégie d'approvisionnement ?

Réponses possibles : évaluer les fournisseurs en fonction de critères écologiques rigoureux, améliorer la traçabilité des produits, élaborer des alliances stratégiques pour un engagement mutuel en faveur de la durabilité à long terme...

AOÛT

Je me repose

(si possible en n'explosant pas mon empreinte carbone)



SEPTEMBRE

Parcours client

Comment valoriser les offres durables à chaque étape du parcours client, de la découverte à l'achat ?

Réponses possibles : mettre en avant les produits écologiques sur tous les canaux de distribution, déprécier volontairement les offres moins écologiques, réduire le gaspillage, introduire des systèmes de consigne ou de vrac...



L'ŒIL DE L'EXPERT

Vous pouvez utiliser le modèle de la chaîne de valeur adaptée à la RSE que proposent Porter et Kramer. Le modèle intègre les principes de développement durable pour créer de la valeur. La valeur n'est pas uniquement financière, elle inclut également les relations développées par l'entreprise avec ses parties prenantes.



AVRIL

Sensibilisation des clients

Comment éduquer et sensibiliser les clients sur la manière optimale d'utiliser mon portefeuille d'offres ?

Réponses possibles : promouvoir des pratiques écoresponsables (pensons aussi aux programmes de fidélité), offrir des outils ou services complémentaires, amplifier l'impact positif de chaque offre...

MAI

Politique de prix

Comment adopter une tarification qui prenne en compte les enjeux éthiques, environnementaux et sociaux, tout en garantissant que les produits ou services restent abordables et accessibles ?

Réponses possibles : comprendre la valeur intrinsèque de vos produits et services, incorporer les coûts externes, assurer une répartition équitable des bénéfices

JUIN

Stratégie de distribution

Comment définir une stratégie de distribution qui minimise l'empreinte écologique ?

Réponses possibles : restructurer les opérations de transport, adopter des modes de livraison éco-responsables, réduire les distances parcourues, utiliser des matériaux responsables...

OCTOBRE

Éléments de langage

Comment adopter une communication sincère et engagée auprès de mes clients, en faveur de la durabilité ?

Réponses possibles : développer une page sur vos engagements spécifiques tout en mettant en avant les enjeux et les difficultés, éviter les messages embellis, moralisateurs ou manipulateurs, opter pour une communication transparente, ancrée dans la réalité et ouverte sur les challenges rencontrés...

NOVEMBRE

Supports de communication

Comment adopter une sobriété dans les supports de communication, tout en maximisant son impact ?

Réponses possibles : choisir des outils, des stratégies et des supports éco-responsables, cibler vos clients de manière précise, ...

DÉCEMBRE

Plan de transformation

Comment mettre en œuvre et préparer le changement pour faire adhérer l'ensemble des collaborateurs ?

Réponses possibles : proposer des ateliers de formation, suivre des indicateurs et des objectifs durables pour l'entreprise... , mettre en place une structure transverse (marketing, innovation, supply-chain, force de vente, communication, ...) afin de lancer les projets et de suivre les plans d'actions...



Notre approche « Design et mise en œuvre d'un Marketing Durable »

Nous avons l'intime conviction que le Marketing Durable est un outil stratégique au service de la transition écologique comme de la performance de l'entreprise, en permettant à l'entreprise de positionner ses produits et services « solutions » de la manière la plus efficace et convaincante vis-à-vis de ses clients. BearingPoint accompagne ses clients dans chaque étape de cette transformation en leur permettant de passer d'une posture défensive au développement d'une stratégie offensive, intégrée dans leur plan stratégique.

Suite à l'acquisition en 2022 d'I Care, une entreprise de conseil scientifique spécialisée en stratégie environnementale, BearingPoint dispose d'outils et d'approches propriétaires pointus, comme le Calculateur d'Émissions Carbone qui modélise les émissions des activités d'une entreprise et évalue l'impact des émissions sur le cycle de vie des produits ou encore le Digital Media Footprint Measurement qui permet d'évaluer les émissions sur les activités marketing des annonceurs.

Pour accompagner le CMO dans l'accélération de cette transformation « Marketing Durable », notre approche se décompose en 3 volets :

1 Nous faisons évoluer votre proposition de valeur et formalisons votre feuille de route « Marketing Durable »

Notre objectif est de vous doter d'une vision à court, moyen et long terme de l'évolution de votre proposition de valeur et d'accélérer votre transformation « Marketing Durable ». Pour ce faire, nous évaluons l'impact des risques de transitions (légaux, technologiques, de réputation ou de marché) sur votre portefeuille d'offres de produits et de services. Nous vous permettons de vous positionner sur de nouvelles poches de croissance, afin de concilier les enjeux durables et les évolutions des attentes client, qu'ils soient B2C, B2B ou B2B2C. Nous repenserons votre modèle économique, en intégrant en particulier l'économie circulaire et la fin de vie des produits comme prérequis pour une croissance durable. La feuille de route « Marketing Durable » vous permettra de piloter efficacement la transformation de votre entreprise et de vous positionner comme prescripteur auprès de l'ensemble de l'organisation et de vos pairs. Cette feuille de route prendra en compte la transformation nécessaire de la fonction marketing, qui doit être exemplaire à son niveau, notamment via notre outil de mesure du Digital Media Footprint.

2 Nous élaborons des stratégies tarifaires éthiques permettant de mettre en avant vos offres durables en préservant votre rentabilité.

Notre objectif est de vous permettre l'adoption d'une stratégie tarifaire éthique permettant la préservation de votre rentabilité. Pour ce faire, nous alignons vos prix de vente avec votre positionnement, votre modèle d'affaires et votre segmentation clientèle. Allant au-delà des approches traditionnelles axées sur la comparaison concurrentielle

et l'élasticité des prix, nous intégrons le coût réel de production de vos offres éco-responsables, en tenant compte des critères de responsabilité et d'équité. Cela nous permet de formuler une tarification éthique en harmonie avec une stratégie de vente solide. Nous pouvons, par exemple, utiliser notre solution de pricing dédiée aux entreprises B2C et B2B2C, Optix, et son algorithme propriétaire. Pour confirmer l'efficacité de notre démarche, nous réalisons également des tests ciblés sur cette « tarification éthique », réduisant ainsi les risques liés au green gap.

3 Nous optimisons l'expérience de vos clients en encourageant des comportements plus durables.

Notre objectif est de vous permettre d'aligner votre expérience client avec les nouvelles exigences en matière de durabilité, pour mieux promouvoir des offres et des modes de consommation plus durables. Pour ce faire, nous décortiquons chaque interaction du parcours client et identifions les pistes d'optimisation. Notre outil BearingPoint propriétaire « On-Point Journey » fournit un aperçu de l'impact réel d'expériences sur les clients, avec un focus particulier sur les attentes en matière de durabilité. Nous travaillons également autour des concepts de la « valeur client durable » permettant d'identifier vos clients les plus respectueux, et de développer un programme de fidélisation spécifique permettant de renforcer la loyauté de vos clients tout en affirmant votre engagement envers un modèle économique plus responsable.

Conclusion

Alors que nous clôturons ce livre blanc sur le marketing durable, il est essentiel de se rappeler que le voyage vers une entreprise plus responsable et durable est continu, demandant des efforts soutenus et une adaptabilité constante. L'environnement actuel, empreint d'incertitudes mais aussi d'opportunités, requiert une nouvelle vision du marketing, centrée sur la durabilité, le respect et l'engagement envers la société et la planète.

Si les leviers abordés tout au long de ces pages constituent un point de départ solide, chaque entreprise, dans sa singularité, devra les adapter à sa réalité et à ses objectifs. N'oubliez pas que le changement durable se construit étape par étape et qu'il nécessite souvent une perspective externe pour éclairer les zones d'ombre et catalyser les innovations.

C'est dans cette optique que les équipes de BearingPoint se tiennent à votre disposition. Que ce soit pour des restitutions personnalisées qui cibleront vos enjeux spécifiques, pour engager une discussion enrichissante autour des défis et des possibilités offertes par le marketing durable dans votre secteur, ou encore pour vous épauler dans l'élaboration de votre feuille de route « Marketing Durable ». Notre ambition est de vous accompagner, vous et vos équipes, pour faire du Marketing Durable une réalité tangible et profitable au sein de votre entreprise.

Synthèse des résultats de l'étude BearingPoint sur le « Marketing Durable »

BearingPoint a mené une étude sur le « Marketing Durable » avec comme objectif de mieux appréhender, grâce à une approche par le terrain, la façon dont le Marketing Durable est perçu et mis en œuvre dans les organisations et son impact potentiel. Un questionnaire qualitatif et quantitatif a ainsi été envoyé en juin 2023 à la base client BearingPoint, ainsi qu'à une base de prospects obtenue auprès d'un prestataire. Les répondants sont tous C-Level et en lien direct avec les activités de Stratégie et Marketing. En synthèse, voici les résultats de cette étude :

Face à un bouleversement profond...

Tous les répondants de l'étude (100%) reconnaissent la nécessité d'une mutation à long terme, et 80% d'entre eux estiment qu'une profonde restructuration sera incontournable à court terme. Plus précisément, les CMO ressentent des pressions notables, tant du côté interne avec 64% influencés par leurs collaborateurs, qu'externe, où ils font face à des impératifs réglementaires (94%), des exigences client (91%) et des challenges concurrentiels (67%).

Le Marketing durable est un levier stratégique...

Tous considèrent également (100%) que le marketing durable offre une opportunité d'améliorer l'image de marque et la marque employeur. Une majorité voit le marketing durable comme une façon de répondre aux attentes des clients (92%), d'amplifier la satisfaction client (88%) et comme un outil incontournable pour fidéliser leur clientèle (84%).



Qui fait face à des freins financiers...

Néanmoins, ils sont 86% à estimer que le retour sur investissement de cette transformation est un frein, et 82% à ne pas disposer des ressources nécessaires pour concrétiser de telles initiatives.

Conduisant les CMO à adopter une posture défensive.

Ils sont ainsi 73% à ne pas savoir quelles décisions prendre à court terme sur ce sujet, ce qui a conduit 28% d'entre eux à n'avoir encore adopté aucune action liée au marketing durable.

Ce que dit la science : sixième rapport du GIEC

Fruit d'une collaboration internationale, le sixième rapport d'évaluation du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) est publié le lundi 20 mars 2023. Il synthétise les connaissances scientifiques acquises entre 2015 et 2021 sur le changement climatique, ses causes, ses impacts et les mesures possibles pour l'atténuer et s'y adapter. Il constituera la base scientifique principale pour le premier bilan mondial de l'Accord de Paris, qui aura lieu lors de la COP28 à Dubaï (Émirats arabes unis) à partir du 30 novembre 2023.

1. Les activités humaines, principalement par le biais des émissions de gaz à effet de serre, ont sans équivoque provoqué le réchauffement climatique, la température de la surface mondiale atteignant 1,1°C au-dessus de la période 1850-1900, sur la période 2011-2020.
2. Des changements généralisés et rapides se sont produits dans l'atmosphère, les océans, la cryosphère et la biosphère. Le changement climatique d'origine humaine affecte déjà de nombreux phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes dans toutes les régions du monde. Cela a entraîné des conséquences néfastes généralisées ainsi que des pertes et dommages connexes pour la nature et les populations.
3. La planification et la mise en œuvre de l'adaptation ont progressé dans tous les secteurs et régions, avec des avantages documentés et une efficacité variable. Malgré les progrès, des écarts d'adaptation existent et continueront de se creuser au rythme actuel de mise en œuvre. Les flux financiers mondiaux actuels destinés à l'adaptation sont insuffisants et limitent la mise en œuvre des options d'adaptation, en particulier dans les pays en développement.
4. La trajectoire des émissions mondiales de GES en 2030 laisse penser que le réchauffement dépassera 1,5°C au cours du 21^e siècle et rendra plus difficile la limitation du réchauffement en dessous de 2°C. Les risques et les impacts négatifs projetés ainsi que les pertes et dommages associés liés au changement climatique augmentent à mesure que le réchauffement climatique augmente. Les risques climatiques et non climatiques interagissent de plus en plus, créant des risques composés et en cascade plus complexes et difficiles à gérer.
5. Toutes les trajectoires mondiales modélisées qui limitent le réchauffement à 2°C impliquent des réductions rapides et profondes et, dans la plupart des cas, immédiates des émissions de gaz à effet de serre dans tous les secteurs au cours de cette décennie.
6. Le changement climatique constitue une menace pour le bien-être humain et la santé planétaire. Il existe une fenêtre d'opportunité qui se réduit rapidement pour assurer un avenir viable et durable pour tous. Les choix et les actions mis en œuvre au cours de cette décennie auront des impacts aujourd'hui et pendant des milliers d'années. De nombreuses options sont disponibles pour réduire la consommation à forte intensité d'émissions, notamment en modifiant les comportements et les modes de vie, avec des bénéfices pour le bien-être de la société.



7. La finance, la technologie et la coopération internationale sont des catalyseurs essentiels pour accélérer l'action climatique. Si l'on veut atteindre les objectifs climatiques, le financement de l'adaptation et de l'atténuation devra être multiplié par plusieurs. Il existe suffisamment de capitaux mondiaux pour combler les déficits d'investissements mondiaux, mais il existe des obstacles à la réorientation des capitaux vers l'action climatique. L'amélioration des systèmes d'innovation technologique est essentielle pour accélérer l'adoption généralisée des technologies et des pratiques. Il est possible de renforcer la coopération internationale par de multiples canaux.

Pour en savoir plus : <https://www.ipcc.ch/reports/>

Un objectif commun : diviser l'empreinte carbone des Français par 5 d'ici à 2050

L'objectif fixé par l'Accord de Paris (COP21 de 2015, à Paris) est de maintenir le réchauffement climatique sous 2°C, et si possible sous 1,5°C d'ici à 2100. Pour ce faire, les organisations doivent faire leur part et s'engager pour limiter de réchauffement de la planète et limiter les risques physiques et écosystémiques liés. A des fins de communication, l'objectif communément admis pour y parvenir est d'atteindre un budget de 2 tonnes de CO₂eq par an et par personne d'ici 2050. En 2019, l'empreinte carbone moyenne d'un français s'est élevé à 9,9 tonnes de CO₂eq par personne.

Références

- Marketing durable, sihem Dekhili, Aurélie Merle, Adeline Ochs
- Adetem (Association Nationale des Professionnels du Marketing) & Stratégies - Grande Enquête sur le Marketing Responsable. Juin 2021 : <https://adetem.org/wp-bundles/uploads/2021/06/enquete-marketing-responsable.pdf>
- Beyond growth: towards a new economic approach - Report of the Secretary-General's Advisory Group on a New Growth Narrative - Professor Michael Jacobs - Sheffield Political Economy Research Institute (SPERI) - University of Sheffield - OECD New Approaches to Economic Challenges Group Conference Paris, 17 September 2019
- Forrester - From Greenwashing to Best Practices on Sustainability Communications- Apply Sustainability Communications Accounting to Avoid Greenwashing and Meet Customer Demands, April 20th, 2022.
- Forrester - The B2C CMO's Environmental Sustainability Blueprint - Master Modern Marketing and Embrace Green Transformation, October 2022
- Forrester - The CMO's Guide to Green Marketing – CMOs At Green Brands Go Beyond Marketing Fundamentals, April 7th, 2021.
- Frontify - Building resilient brands - Expert insights on meeting the high demands of tomorrow's customers - authenticity, talent, and thinking beyond Gen Z
- GlobeScan and The Sustainability Institute by ERM- Sustainability Survey - Sustainability Leaders 2022
- Harvard Business Review (HBR) - Article Customers - The Elusive Green Consumer. – People say they want sustainable products, but they don't tend to buy them. Here's how to change that. July/August 2019.
- Harvard Business Review (HBR) - Brand Management - Green Marketing Really Has Gone Mainstream - July 21, 2009
- Harvard Business Review (HBR) - Digital Article - Our Brains Love New Stuff, and It's Killing the Planet - Can we trick ourselves into making smarter choices? Published on HBR.org / March 17, 2017.
- Harvard Business Review (HBR) - Digital Article - Reinventing the Chief Marketing Officer: An Interview with Unilever CMO Keith Weed - Why marketing and sustainability must be under one leader. Published on HBR.org / July 21, 2014.
- Harvard Business Review (HBR) - Digital Article - Research: Actually, Consumers Do Buy Sustainable Products. Published on HBR.org / June 19, 2019.
- Harvard Business Review (HBR) - Digital Article - Research: How to Position a Luxury Brand as Sustainable - Highlight your company's commitment to craftsmanship. Published on HBR.org / September 10, 2021.
- Harvard Business Review (HBR) - Digital Article - Visualizing a Century of Management Ideas - How HBR's coverage has evolved over time. Published on HBR.org / September 19, 2022.
- Harvard Business Review (HBR) - Emerging Strategies for Operationalizing Sustainability Efforts - June 20, 2023
- Harvard Business Review (HBR) - Sustainable Business Practices - Claim Greenness at Your Own Risk - July 24, 2008
- Havas' Meaningful Brands report 2021 finds we are entering THE AGE OF CYNICISM
- IPSOS - WHAT WORRIES THE WORLD? January 2023
- KANTAR - Igniting Purpose-Led Growth. 2018.
- L'Observatoire Société & Consommation (OBSOCO) et CITEO - Observatoire de la consommation

responsable - Rapport complet- Janvier 2021

- LES PROPOSITIONS de la Convention Citoyenne pour le Climat - Version corrigée 29 janvier 2021 : <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/pdf/ccc-rapport-final.pdf>
- Marketing (plus) durable - Pierre Volle, John Schouten - Préface de : David Garbous - 1re Édition | octobre 2022 | 304 pages 9782807335516.
- McKinsey & Company - Growth, Marketing & Sales Practice - Choosing to grow: The leader's blueprint- Driving sustainable, inclusive growth requires the right mindset, strategy, and capabilities. Here are some steps that could help foster successful growth. July 2022
- McKinsey & Company - Leaders around the world are confronting a welter of uncertainties. Here's how to home in on what matters - and begin making the most of novel opportunities - amid ongoing change. April 2023.
- McKinsey & Company - Strategy & Corporate Finance Practice - Six CEO priorities for 2023. April 2023
- McKinsey & Company - Strategy & Corporate Finance Practice -The ten rules of growth - Empirical research reveals what it takes to generate value-creating growth today. August 2022.
- McKinsey & Company - Strategy & Corporate Finance- Growth rules: Which matter most? - Ten rules should guide how companies select pathways to profitable growth, but each rule's impact on performance varies considerably by Chris Bradley, Rebecca Doherty, Tido Röder, and Jill Zucker. March 2023.
- Relation Client Mag - "Les marques doivent être responsables et utiles dans la vie des gens", Patrick Mercier. Propos recueillis par Marie-Juliette Levin le 11 janv. 2021.
- UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) - Authentic Sustainability Assessment- A User Manual for the Sustainable Development Performance Indicators
- Loi anti-gaspillage économie circulaire | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)
- Vaisselle réutilisable, réduction des déchets : les fast food et la loi Agec (toute-la-franchise.com)
- #StopSucking - Les Shorty Awards
- Pourquoi des marques comme Starbucks éliminent les pailles en plastique (people.com)
- McDonald's supprime les pailles en plastique au profit des gobelets en papier (ouest-france.fr)
- Un nid géant de déchets plastiques devant Nestlé, troisième plus gros pollueur plastique (novethic.fr)
- Tesla peut-il garder son avantage sur la concurrence ? (Automobile-propre.com)
- Ecologie : Amazon va investir 2 milliards de dollars dans les technologies durables - ZDNet
- « Nous, jeunes diplômés, ne travaillerons pas pour TotalEnergies s'ils continuent à lancer des pipelines géants » | Les Echos Start
- Des étudiants d'HEC boycottent TotalEnergies sur leur campus - Le Figaro Etudiant
- Empreinte carbone et comparatif par type de transport (greenly.Earth)
- L'engagement d'un grand groupe pour la planète | SNCF
- Développement durable (airfrance.com)
- Greenwashing : Air France revient sur son option de compensation carbone sous la pression des associations (novethic.fr)
- Observatoire de la Tech Oracle/Odoxa, « Les Français et les achats responsables »
- « Orange lance une consultation citoyenne sans précédent pour construire ensemble un monde numérique plus responsable » (newsroom.orange.com)
- « Réduisez vos émissions de CO2 avec l'appli Mon Empreinte Smartphone » (mag.bouyguestelecom.fr)
- « Fnac Darty inaugure son site de référence dédié aux services et à la réparation en France » (fnacdarty.com)

- « La location d'outils pour vos projets de bricolage » (location-outils.leroymerlin.fr)
- « Nissan gives EV batteries a second life » (global.nissanstories.com)
- Document d'Enregistrement Universel 2022 (se.com)
- « H&M conscious la fast-fashion éco responsable » (clear-fashion.com)
- « ETF Amundi carton jaune pour la communication produit » (lerevenu.com)
- « Liqueur de chartreuse : Les moines décident d'arrêter de produire plus » (lefigaro.fr)
- L'Observatoire des perspectives utopiques - L'ObSoCo (lobsoco.com)
- Commerce équitable : comment penser le prix juste ? | Cairn.info
- Les produits durables ont un prix | HORNBACK
- Alimentation : la marque C'est qui le patron ?! en 5 chiffres fous | Les Echos
- https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/E_Karpova_Dont_2016.pdf ; Patagonia says key to success is dedication to environment | The Seattle Times
- Les dessous de la marque C'est qui le patron ?! - Capital.fr
- Chapitre 5. Des utopies aux comportements de consommation : le green gap | Cairn.info
- Le « green gap », ou l'écart entre l'intention et l'action | Le Devoir
- Livraison plus durable des marchandises - Comprendre | Collectivites | Agir pour la transition écologique | ADEME
- Rapport développement Durable Lidl : 47909 (lidl.fr)
- Loi anti-gaspillage économie circulaire | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)
- Graphique: E-commerce : le taux de retour des colis par pays | Statista
- Économie d'Énergie pour les Magasins : Quelles Mesures | Dexma
- TRANSITION ENERGETIQUE - Lidl France
- Trois ans de la loi anti-gaspillage | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)
- Rapport Développement Durable Lidl 2021 : 47909 (lidl.fr)
- L'indice de réparabilité, qu'est-ce-que c'est ? (fnac.com)
- Livraison plus durable des marchandises - Comprendre | Collectivites | Agir pour la transition écologique | ADEME
- Graphique: E-commerce : le taux de retour des colis par pays | Statista
- Comment rendre son magasin "responsable" ? - Stratégie Retail > Retail - E-marketing.fr
- Écologie dans le retail : 13 idées à mettre en place en magasin (tactill.com)
- Les 6 enjeux du magasin à l'ère du new retail - Cegid France
- Six façons pour les retailers d'« écologiser » leurs actions dès maintenant | Openbravo Blog
- 2022-Sustainability-In-Retail-Whitepaper-FR.pdf (moodmedia.com)
- Loi anti-gaspillage économie circulaire | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)
- Trois ans de la loi anti-gaspillage | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr)
- Une décennie de leadership pour avantager clients et collaborateurs (decathlon.media)
- Une décennie de leadership pour avantager clients et collaborateurs (decathlon.media)
- Groupe L'Oréal : découvrez ModiFace (loreal.com)
- L'Oréal et ModiFace : Un diagnostic de peau avec l'Intelligence Artificielle (loreal.com)
- L'indice de réparabilité, qu'est-ce-que c'est ? (fnac.com)

- La Fresque du Numérique - Atelier de sensibilisation aux problèmes environnementaux du numérique (fresquedunumerique.org)
- Des utopies aux comportements de consommation : le green gap | Cairn.info
- Le « green gap », ou l'écart entre l'intention et l'action | Le Devoir
- https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/02/12/l-eco-score-textile-risque-de-se-reveler-inefficace-voire-contreproductif-s-il-n-integre-pas-la-durabilite_6161507_3232.html
- <http://www.comite21.org/reseau-adherents/actus-des-adherents.html?id=14060>
- <https://leclaireur.fnac.com/article/cp58080-avec-fnac-2nde-vie-reprise-vos-anciens-produits-vous-rapportent/>
- <https://decatclub.decathlon.fr/>
- <https://www.leblogducommunicant2-0.com/2023/05/30/le-greenhushing-un-succedane-du-greenwashing-qui-commence-a-proliferer/#:~:text=Traduite%20en%20fran%C3%A7ais%20par%20C2%AB%20%C3%A9co,par%20des%20mouvements%20activistes%20radicaux>
- Théo Nepipvoda – « Clémence Nutini (Nespresso France) : « Nous sommes peut-être trop discrets sur les actions écologiques menées » – CareNews – 13 avril 2023
- <https://www.capital.fr/entreprises-marches/leclerc-dit-stop-aux-prospectus-papier-1454518>

Contactez-nous



Frédéric Gigant
Associé
Customer & Growth
frederic.gigant@bearingpoint.com



Marc Sulmona
Associé
Customer & Growth
marc.sulmona@bearingpoint.com



Guillaume Neveux
Associé
I Care by BearingPoint
Guillaume.neveux@bearingpoint.com



Maël Murta
Senior Manager
Customer & Growth
mael.murta@bearingpoint.com

Remerciements :

Albane Mazoyer, Antoine Doussau, Audrey Ouvry, Aurélie Sales, Bopha Jumelet, Cécile Astier, Clément Boisset, Constance Omont, Corinne De Villeneuve, Delphine Laurens, Emmanuel Autier, Florent Duval, François-Xavier Chiarasini, Frédérique Meyer, Ghislaine Faury, Hiba Houmache, Iphigenie Dejellouli, Julien Gonel, Gilian Berquiere, Kevin Anceau, Leo Genin, Loriane Viu, Louison Cassarino, Ludovic Mendes, Mathieu Breheret, Maxime Ravillon, Muriel Monteiro, Natalia Danon-Boileau, Olivia Shen, Pierre-Etienne Krieg, Pierre Bruere, Pierre Schreck, Remy Sergent, Sandrine Belkhous, Sophie Tuffier, Sylvain Chevallier, Thomas Roussel, Tristan Thiebaut ainsi que tous les répondants de notre étude.

À propos de BearingPoint

BearingPoint est une société indépendante de conseil en management et technologie avec des racines européennes et une portée mondiale. L'entreprise opère dans trois unités d'affaires : Conseil, Produits et Capital. Le Conseil couvre le métier de conseil avec un accent prononcé sur des domaines d'activité sélectionnés. Les Produits fournissent des actifs numériques basés sur notre propriété intellectuelle et des services gérés pour des processus critiques pour l'entreprise. Capital offre des services de M&A et de transaction. Les clients de BearingPoint comprennent un bon nombre d'entreprises et d'organisations les plus importantes au monde. La société dispose d'un réseau mondial de conseil avec plus de 13 000 personnes et soutient ses clients dans plus de 70 pays, travaillant avec eux pour obtenir un succès mesurable et durable.

Pour plus d'informations, veuillez visiter :

www.bearingpoint.com

www.linkedin.com/company/bearingpoint

À propos d'I Care by BearingPoint

I Care by BearingPoint, leader de la transformation à impact, est le centre d'expertise en développement durable du cabinet BearingPoint. De la stratégie à la mise en œuvre, les experts d'I Care apportent depuis 2008 des solutions de transition concrètes et innovantes aux entreprises, aux institutions financières et aux organisations publiques. L'ambition de I Care est double : offrir une expertise technique sur les questions d'environnement, de climat, de biodiversité, d'impact social, d'économie circulaire et de finance durable ; et combiner cette expertise avec un savoir-faire transformationnel pour engager ses clients dans l'évolution de leurs métiers et de leurs modèles économiques. I Care by BearingPoint est un acteur majeur dans le domaine du conseil en développement durable et compte plus de 200 consultants spécialisés dans le monde entier.

Pour plus d'informations veuillez visiter:

www.i-care-consult.com

www.linkedin.com/company/i-care-environnement

BearingPoint®