

La transformation du marketing pour intégrer les limites planétaires

RÉSUMÉ

La recherche montre que les entreprises n'ont pas encore les outils pour intégrer les limites planétaires dans leurs modèles d'affaires et leurs stratégies marketing. Les études précédentes en marketing se sont largement inscrites dans un paradigme de développement durable où les enjeux socio-environnementaux sont souvent traités de façon instrumentale ou marginale. Face à l'aggravation des problèmes environnementaux actuels, une part croissante de chercheurs appellent à transformer profondément les modèles marketing des organisations et mettre la question des limites au cœur de la prise de décision. Notre étude vise à mieux comprendre comment transformer les activités marketing d'une entreprise vers un modèle qui respecte les limites planétaires. En étudiant concrètement la dynamique d'un tel changement d'orientation au sein d'un service marketing dans une entreprise du secteur marchand, nous souhaitons identifier les facteurs facilitants et les freins pouvant influencer l'adoption de nouvelles pratiques, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. Les premiers résultats collectés montrent que l'engagement des dirigeants, la construction d'un récit alternatif et la conception de la stratégie par les praticiens sont les trois dimensions qui conditionnent la mise en place de ce nouveau modèle.

Mots clés : transformation stratégie marketing, pratiques marketing durables, durabilité en marketing management, durabilité transformatrice, marketing et limites planétaires.

ABSTRACT

Research shows that organizations don't have yet the tools to incorporate planetary boundaries into their business models and marketing strategies. Previous studies in marketing have largely been framed within a sustainable development paradigm, where socio-environmental issues are often treated in an instrumental or marginal manner. In light of worsening current environmental problems, an increasing number of researchers are calling for a deep transformation of marketing management models and placing the issue of limits at the core of the decision-making. This study aims to better understand how to transform the organization's marketing activities towards a model that respect the planetary boundaries. By studying the dynamics of such a shift within a marketing department in a commercial company, we seek to identify the facilitating factors and the barriers that influence the adoption of new practices, both at individual and organizational levels. The initial findings collected indicate that the commitments of the leadership team, the construction of an alternative storytelling, and the strategy-making by the practitioners are the three dimensions that determine the implementation of the new model.

Key words : marketing strategy transformation, sustainable marketing practices, sustainability in marketing management, transformative sustainability, marketing and planetary boundaries.

1. INTRODUCTION

La rapide aggravation des problèmes environnementaux pousse une part croissante de chercheurs en management à transformer les modèles conceptuels et les pratiques de management pour les rendre plus durables (Pan et al, 2023). L'un des concepts les plus utilisés dans ce but est celui du développement durable (Meuer et al, 2020) qui préconise de trouver l'équilibre entre trois piliers, économiques, social et environnemental. Malheureusement, de nombreux chercheurs s'accordent pour reconnaître les limites de ce modèle où, en pratique, selon une logique instrumentale la dimension économique prend toujours la priorité au détriment des deux autres dimensions, sociales et environnementales (Husted et de Jesus Salazar, 2006 ; Hahn et al, 2018). Il est donc logique d'observer, comme le font les récentes recherches en science du climat et de la biodiversité, que les changements actuellement opérés par les acteurs économiques et ne sont absolument pas suffisants pour répondre aux enjeux (GIEC, 2022 ; IPBES, 2019).

Face à cette limite, de nouveaux concepts scientifiques émergent pour repenser la charge maximale que les activités économiques peuvent faire supporter aux écosystèmes pour une transition réellement crédible. Dans cette lignée, le concept des « limites planétaires » (Rockström et al. 2009) identifie les neuf seuils naturels planétaires à ne pas dépasser si l'humanité veut continuer à vivre en sécurité dans la biosphère. Ce concept est considéré comme un puissant cadre de réflexion pour repenser la place de notre système économique face aux enjeux environnementaux. Des chercheurs partent ainsi de ce modèle pour conceptualiser une activité économique au service des besoins essentiels de la société mais contrainte par les limites écologiques de la planète (Raworth, 2017 ; Jackson, 2016). Mais ces modèles sont principalement pensés à l'échelle macro-économique et ne donnent pas d'indications réelles sur les transformations qu'il faudrait opérer à l'échelle de l'entreprise. Ainsi, de nombreuses questions émergent : Que signifie concrètement un modèle d'affaires et une stratégie marketing qui respectent les limites planétaires ? Peut-on concilier un tel modèle avec la poursuite de performance économique sur un marché ?

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre comment les entreprises peuvent se transformer pour intégrer les limites planétaires dans leurs modèles d'affaires, en nous concentrant spécifiquement sur le département marketing. Nous souhaitons produire un modèle conceptuel déterminant la dynamique et le processus de transformation stratégique du marketing face aux enjeux du vivant. Notre projet ambitionne également de donner les outils concrets aux praticiens du marketing pour enclencher la transformation de leur service. Pour cela, nous nous fondons sur l'étude longitudinale d'un cas unique. Notre étude étant encore à un stade initial, ce papier se concentrera sur la formalisation des premiers éléments du modèle conceptuel, c'est-à-dire les facteurs antécédents à la décision d'adopter un nouveau cadre marketing.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Les modèles d'affaires à l'épreuve des limites planétaires.

L'aggravation et la complexité des dérèglements environnementaux actuels font émerger de nouveaux concepts scientifiques comme les "frontières planétaires" (Rockström et al, 2009). L'empreinte de notre système de production et consommation serait tellement forte que nous aurions modifié les différents paramètres du système-Terre au-delà des limites qui garantissent à l'humanité de vivre en sécurité. Ces concepts représentent des nouveaux cadres de réflexion pour appréhender la complexité, l'incertitude et la dimension systémique des enjeux environnementaux actuels (Ferraro et al, 2015). Des nouveaux modèles économiques émergent tels que le Donut (Raworth, 2017) qui propose un système économique qui évoluerait

dans un espace contraint, entre un “plancher” représentant les besoins essentiels de l’humanité à assouvir et un “plafond” qui serait les limites planétaires à ne pas dépasser.

Toutefois, des études empiriques en science des organisations montrent que, faute d’outils adaptés, les entreprises qui veulent intégrer dans leur modèle d’affaires “un grand défi” comme le changement climatique se trouvent *in fine* à faire du “business as usual” (Wright & Nyberg, 2017). Ces conclusions rejoignent l’idée d’une digestion de la critique verte par le système capitaliste actuel (Chiapello & Boltanski, 1999). Il manque encore en sciences de gestion, des modèles théoriques qui prennent comme point de départ les limites planétaires.

2.2 *Le rôle du marketing dans la transformation des modèles d’affaires.*

La fonction marketing occupe une place privilégiée pour influencer cette transformation, pour deux raisons. Premièrement, elle est chargée de la définition de l’offre que l’entreprise met sur le marché (Kotler, 2018). Deuxièmement, elle fait entrer la culture du marché et du besoin consommateur dans tous les départements de l’entreprise. La recherche a montré que plus une entreprise est “orientée marché”, plus elle est performante économiquement (Kohli & Jaworski, 1990). Cependant, malgré le rôle primordial de la fonction marketing dans ce changement, la recherche n’a pas encore produit de cadre pour intégrer le respect des limites planétaires au cœur de la prise de décision marketing.

La recherche en marketing s’est adaptée à l’évolution de la question environnementale. Des travaux d’analyse de la littérature en marketing (Kemper & Ballantine, 2019) ont montré que la durabilité en marketing a été prise de trois façons différentes. Ces trois façons représentent une gradation dans la contribution du marketing à l’atteinte d’une société durable. Au premier niveau, la durabilité se cantonne à la transformation de l’offre et joue un rôle auxiliaire au marketing. Au deuxième niveau, le marketing cherche à réformer les normes sociales et influencer le consommateur vers des options plus vertes proposées par l’entreprise. Dans cette perspective, le problème du niveau de consommation dans l’absolu et son impact sur l’environnement n’est pas adressé. Les gains d’efficacité peuvent se voir complètement annuler par l’effet rebond (Figge et al, 2014). Au troisième et dernier niveau, la durabilité est prise à l’échelle institutionnelle. On reconnaît l’existence d’une multitude de barrières structurelles et idéologiques dans le système marchand actuel pour atteindre un niveau de consommation compatible avec les limites planétaires. Cette approche critique cherche à modifier les institutions (Lloveras et al, 2022). Mais aujourd’hui, il manque des modèles marketing qui rendraient concrets ce niveau de transformation à l’échelle de l’entreprise. Comment peut-on opérationnaliser un tel changement dans une organisation ? Par quels chemins passe une entreprise qui souhaite implémenter une telle dynamique dans son service marketing ?

2.3 *L’analyse des pratiques permet de mieux comprendre les changements à mener en entreprise.*

Pour étudier comment une entreprise s’engage concrètement dans le changement stratégique de ses activités marketing, nous utilisons l’approche de la théorie des pratiques (Bourdieu, 1990 ; Giddens, 1984). En effet, la littérature en marketing n’a pas encore produit de cadre conceptuel pour décrire concrètement la transformation à opérer. Dans ce cas, il est nécessaire de produire de la théorie à travers l’observation et l’analyse de ce que font concrètement les acteurs sur le terrain face à un changement stratégique. Cette approche théorique qui voit la stratégie « en tant que pratique » cherche à comprendre ce que “faire” de la stratégie veut dire : “par qui, comment, quand, avec quels outils une stratégie en organisation se conçoit et se met en place” (Jarzabkowski & Spee, 2021). Comme elle met au premier rang de sa réflexion le rôle des praticiens pour analyser à la fois l’ensemble des activités concrètes qu’ils font (la *praxis*) ainsi que les normes, routines, et comportements qui sous-tendent leurs

actions (les pratiques), elle propose des lunettes théoriques appropriés nos questions. Cette approche a pris un essor constant en sciences de gestion durant les deux dernières décennies (Jarzabkowski et al, 2022) et nous l’appliquons ici à des problématiques de management marketing (Skålén et al, 2023). Cela devrait nous permettre de traiter plus finement nos questions de recherche :

- Comment décrire la dynamique de transformation d’un service marketing qui adopte un nouveau modèle ?
- Quels freins et facteurs accélérateurs rendent possible cette transformation ?
- Quelles sont les nouvelles pratiques et praxis qui sont mises en place ? Quelles sont les implications sur la définition et le rôle du métier de marketeur ?

3. METHODOLOGIE

3.1 Une étude de cas unique au sein de l’entreprise « Les Laboratoires Expanscience ».

Pour étudier ces questions, nous adoptons la méthodologie du cas unique. Cette méthode est adaptée à notre question de recherche pour deux raisons. Premièrement, le sujet est encore émergent, et la recherche a montré que les études de cas étaient pertinentes pour capturer la richesse et la complexité d’un phénomène nouveau. Deuxièmement, l’étude porte sur des conditions réelles d’observation (Yin, 2009). Notre projet appelle à aller sur le terrain en immersion de façon longitudinale. Le défi théorique que pose cette méthode est d’identifier les autres univers auxquels les conclusions sont applicables. Il s’agit de viser une “généralisation analytique” du sujet (Yin, 2009) et de monter ainsi en théorie à partir de l’étude d’un seul cas.

Notre terrain est constitué du service marketing de l’entreprise « Les Laboratoires Expanscience” qui est une entreprise française créée en 1950. Elle opère sur trois marchés différents : dermo-cosmétique, rhumatologie et actifs cosmétiques. L’entreprise est connue du grand public pour la marque Mustela, spécialisée dans le soin du bébé, et le médicament Piasclédine 300 pour traiter l’arthrose. L’entreprise a 14 filiales à l’international (notamment Etats-Unis, Brésil, Turquie, Chine) et ses produits sont vendus dans 110 pays par un système de distributeurs. Son chiffre d’affaires est de 287 millions d’euros en 2021. Certifiée B-Corp en 2018, elle est devenue « Société à Mission » en 2021. Suite à sa participation à la “Convention des Entreprises pour le Climat” en 2021, l’entreprise se fixe pour objectif « d’apporter la visée régénérative pour 2035, en relais de son ambition de réduction massive de ses externalités négatives à 2030 » (Rapport “Convention des Entreprises pour le Climat”). Pour cela, l’entreprise annonce vouloir repenser sa façon de travailler, ses priorités, ses outils, son système de performance et de rémunération, et son modèle d’affaires. Une série d’ateliers a été lancée en interne pour définir comment définir et opérationnaliser les principes d’un marketing régénératif.

3.2 La collecte et l’analyse de données.

Dans une approche qualitative, nous menons une collecte de données multiméthodes (Yin, 2009). Le tableau suivant présente les méthodes de collecte et les données déjà collectées.

INSERER TABLEAU 1 ICI

Dans une démarche inductive, l’analyse de données se fait selon les préceptes de la méthodologie de codage GIOIA (Gioia et al, 2013) qui nous permet de dégager les thèmes de premier et de second ordre ainsi que les dimensions agrégées qui sont à l’œuvre dans la transformation.

4. PREMIERS RESULTATS

La figure 1 présente offre une représentation visuelle des premiers résultats. Les antécédents sont les premiers facteurs qui conditionnent le choix d'implémenter un marketing qui respecte les limites planétaires. Notre analyse dans l'entreprise étudiée permet de dégager trois facteurs différents : individuels (l'engagement des dirigeants en faveur de ce nouveau modèle), symboliques (la construction d'un récit alternatif qui incarne ce changement) et stratégiques (la stratégie est conçue par les praticiens).

INSERER FIGURE 1 ICI

L'engagement des dirigeants pour un nouveau modèle émerge comme le facteur le plus important dans le processus de transformation des pratiques. Dans l'entreprise étudiée, l'engagement des dirigeants se retrouve dans leurs discours et leurs décisions. Premièrement, on observe une cohérence dans les discours. Il y a un alignement dans le discours entre la direction générale, la direction RSE et la direction marketing. Cet alignement se retrouve dans leurs décisions à l'intérieur de l'organisation (réunions stratégiques) et à l'extérieur de celle-ci (conférences publiques). Le fond du discours est articulé autour d'une idée simple : face à l'urgence des dérèglements physiques du monde, l'entreprise doit s'adapter ou mourir. Aucune autre alternative n'est posée. Cela explique le rôle important de l'engagement des dirigeants dans la transformation. Deuxièmement, les premières décisions de transformation à être prises sont en accord avec le discours : l'entreprise se retire des marchés jugés « dégénérateurs », bien que très rentables, comme les lingettes à usage unique pour bébés. Les dirigeants décident d'arrêter de livrer les différentes filiales à l'étranger par le fret aérien. Toutefois, si des premières décisions ont été annoncées, les dirigeants montrent une certaine humilité face aux actions concrètes à mettre en œuvre pour transformer les activités marketing. Ils n'ont pas de recette préétablie sur une éventuelle feuille de route à mettre en place. Cela les pousse à se reposer sur les équipes en-dessous d'eux pour inventer les actions adaptées dans une logique de « bottom-up ».

La construction d'un récit alternatif au modèle économique dominant est le deuxième facteur qui conditionne le marketing des limites planétaires. Dans l'entreprise étudiée, ce récit projette l'entreprise et ses consommateurs dans le monde de 2035. Il se présente sous la forme d'un texte lu et relu dans les réunions marketing. Dans ce futur, l'entreprise existe encore et rend service à ses consommateurs de façon différente. Elle ne produit quasiment plus rien de matériel mais propose des services (jugés moins émissifs). L'entreprise ne vend plus de produits pour bébés mais propose des services de soin et d'accompagnement psychologique pour aider les parents à être en meilleure santé. Les facteurs expliquant l'influence du récit alternatif sur le changement sont doubles : d'abord le récit doit avoir une « allure » scientifique. Le problème des limites planétaires étant d'ordre scientifique, la solution doit l'être aussi. Le choix de devenir une entreprise « à visée régénérative » répond à ce besoin : même si la notion « d'entreprise régénérative » n'est pas clairement définie d'un point de vue théorique (Morseletto, 2020), elle vise à transformer les modèles d'affaires actuels afin de respecter les limites planétaires et reconstruire le système écologique. D'autre part, le récit doit être repris par d'autres entreprises. La crédibilité du récit alternatif tient au fait qu'il est partagé par des organisations. Sur le fond, ce récit prend ses distances avec la croissance volumique (vue comme émissive) mais place la rentabilité comme condition nécessaire à la survie de l'organisation. Il s'agit de continuer à faire du profit autrement que par l'expansion en volume.

La conception de la stratégie par les praticiens est le troisième facteur conditionnant le marketing des limites planétaires. Dans l'entreprise étudiée, la responsabilité de définir, implémenter, mesurer le nouveau modèle est donnée aux équipes en place. Selon l'idée de la

subsidiarité promue par les dirigeants, c'est à chaque personne d'imaginer les nouvelles pratiques de son futur métier. L'entreprise étudiée adopte une vision inductive de la stratégie, dans une logique de « bottom-up » : on part du terrain pour faire remonter les grands axes de ce nouveau modèle. Chaque praticien a ainsi une capacité d'agir et d'influencer la stratégie marketing, selon une idée déjà théorisée sur la créativité des acteurs (Feldman, 2000). Les praticiens ont en charge d'imaginer les actions (la *praxis*) ainsi que les nouvelles routines qui soutiennent ces actions (les pratiques). Dans cette approche le rôle des directeurs marketing est double : stimuler l'imagination des équipes et leur octroyer du temps de réflexion. Du temps additionnel est alloué à ce sujet pour ne pas alourdir la charge de travail des praticiens du "business as usual" des équipes. Cette démarche est vue comme une condition nécessaire pour les équipes et alignée avec la direction d'un modèle qui prend plus soin des humains.

5. DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

Notre étude comporte des premières contributions théoriques et managériales. Premièrement, le rôle des acteurs, que ce soit les dirigeants ou l'équipe marketing, est primordial. Si le rôle des dirigeants a déjà été théorisé dans les travaux portant sur « l'orientation marché », notre étude révèle l'importance des praticiens dans la fabrication de ce nouveau marketing. Deuxièmement, notre étude met l'accent sur l'importance du récit comme condition à l'émergence de ce modèle. La littérature nous montre que face à un "grand défi" (Ferraro et al, 2015), une concurrence d'évaluations différentes du problème peut provoquer de l'inertie. Produire et diffuser un récit commun est un moyen de motiver les équipes et montrer la direction. D'un point de vue managérial, ces résultats donnent des clés pour les managers qui souhaitent transformer le modèle dans leurs entreprises. D'une part, l'étude montre l'importance de l'expertise des dirigeants sur les sujets environnementaux. La formation aux enjeux écologiques est critique pour amorcer le changement. D'autre part, l'importance de construire un récit légitime et orienté vers le futur peut être favorisé par la participation à des conférences inter-entreprises (Convention des Entreprises pour le Climat, Mouvement Impact France). Cette recherche n'est pas exempte de limites parce que la collecte de données est encore à ses débuts. La poursuite de cette collecte amènera des développements futurs.

6. REFERENCES

- Bourdieu, P., 1990. *The logic of practice*. Stanford university press.
- Chiapello, E. and Boltanski, L., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme* (No. hal-00680085).
- Convention des Entreprises pour le Climat (2022), *Rapport final 15 Octobre 2022* <https://cec-impact.org/ressource/rapport-final-de-la-premiere-convention-des-entreprises-pour-le-climat>. p.21. [Consulté le 13 Février 2023]
- Feldman, M.S., 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), pp.611-629.
- Ferraro, F., Etzion, D. and Gehman, J., 2015. Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), pp.363-390.
- Figge, F., Young, W. and Barkemeyer, R., 2014. Sufficiency or efficiency to achieve lower resource consumption and emissions? The role of the rebound effect. *Journal of Cleaner Production*, 69, pp.216-224.
- GIEC (2022), *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Lösckke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp. [Consulté le 13 Février 2023]
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. London: Polity Press.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L., 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), pp.15-31.

- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. and Preuss, L., 2018. A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, pp.235-248.
- Husted, B.W. and de Jesus Salazar, J., 2006. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management studies*, 43(1), pp.75-91.
- IPBES (2019), *Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*. E. S. Brondizio, J. Settele, S. Díaz, and H. T. Ngo (editors). IPBES secretariat, Bonn, Germany. 1148 pages. [Consulté le 13 Février 2023]
- Jackson, T., 2016. *Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow*. Routledge.
- Jarzabkowski, P. and Paul Spee, A., 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), pp.69-95.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D. and Balogun, J., 2022. From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *human relations*, 75(8), pp.1533-1559.
- Kemper, J.A. and Ballantine, P.W., 2019. What do we mean by sustainability marketing?. *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), pp.277-309.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), pp.1-18
- Kotler, Philip (2018), *Principles of Marketing*. New York, NY: Pearson.
- Lloveras, J., Marshall, A.P., Vandeventer, J.S. and Pansera, M., 2022. Sustainability marketing beyond sustainable development: towards a degrowth agenda. *Journal of Marketing Management*, 38(17-18), pp.2055-2077
- Mantere, S., 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization*, 3(2), pp.157-184.
- Meuer, J., Koelbel, J. and Hoffmann, V.H., 2020. On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), pp.319-341
- Morseletto, P., 2020. Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 24(4), pp.763-773.
- Pan, L., Xu, Z. and Skare, M., 2023. Sustainable business model innovation literature: a bibliometrics analysis. *Review of Managerial Science*, 17(3), pp.757-785.
- Raworth, K., 2017. *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F.S., Lambin, E., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H.J. and Nykvist, B., 2009. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14(2).
- Skålén, P., Cova, B., Gummerus, J. and Sihvonen, A., 2023. Marketing-as-practice: A framework and research agenda for value-creating marketing activity. *Marketing Theory*, 23(2), pp.185-206.
- Wright, C. and Nyberg, D., 2017. An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of management journal*, 60(5), pp.1633-1661
- Yin, R.K., 2009. *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

7. TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1. Les méthodes de collecte et les données collectées.

Méthodes de collecte	Données collectées
Analyse de documents	25 documents (présentations plan marketing, supports de formations, brief agences)
Observation-participante	40 observations en situations (ateliers de réflexion sur le marketing, séminaire avec les différentes filiales)
Entretiens	26 entretiens individuels semi-directifs.
Journal de bord	Tenu par le chercheur.

Figure 1. Les antécédents du marketing des limites planétaires.

