

**L'ETHIQUE AU CŒUR DE LA CULTURE MARKETING D'UNE ORGANISATION :
LE POUVOIR DU LANGAGE**

ISABELLE MARX, DOCTORANTE
IAE PARIS-SORBONNE, UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE
8 BIS, RUE DE LA CROIX JARRY -75013 PARIS
ISABELLE.MARX@ETU.UNIV-PARIS1.FR

VALERIE ZEITOUN, MAITRE DE CONFERENCES HDR
IAE PARIS-SORBONNE, UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE
8 BIS, RUE DE LA CROIX JARRY -75013 PARIS
VALERIE.ZEITOUN@IAE.PANTHEONSORBONNE.FR

GERALDINE MICHEL, PROFESSEURE
IAE PARIS-SORBONNE, UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE
8 BIS, RUE DE LA CROIX JARRY -75013 PARIS
MICHEL.IAE@UNIV-PARIS1.FR

L'éthique au cœur de la culture marketing d'une organisation : le pouvoir du langage

Résumé

Alors que la recherche en marketing éthique s'est principalement centrée sur les comportements individuels et les dilemmes moraux, l'intégration des enjeux éthiques de type sociaux et environnementaux, au niveau organisationnel, reste peu explorée. Cet article examine comment l'éthique s'intègre à la culture marketing dans une organisation par le biais du discours managérial. À partir de l'analyse du cas Mondelez et de son discours public « *Announcing Humaning* » (2020), cette étude mobilise la théorie des actes de langage et le sensemaking, en s'appuyant sur l'analyse qualitative de trois séries de données : documents internes, interviews de dirigeants, et entretiens semi-directifs avec des marketers. Elle révèle l'usage de procédés discursifs et de procédés rhétoriques bien particuliers au service de l'intégration de l'éthique dans la culture marketing, et met en lumière l'ambivalence de perception et de représentation des marketers face à ce discours. Elle montre tout le potentiel des méthodes d'analyse linguistique dans les recherches sur l'organisation marketing et ouvre des voies de recherche dans ce domaine.

Mots clés

Critique du Marketing, Marketing éthique, Marketing et RSE, Culture marketing, Organisation marketing, Performativité.

Ethics at the Heart of an Organization's Marketing Culture: The Power of Language

Abstract

While research in ethical marketing has primarily focused on individual behaviors and moral dilemmas, the integration of broader ethical concerns—particularly social and environmental issues—at the organizational level remains underexplored. This article investigates how ethics becomes embedded in an organization's marketing culture through managerial discourse. Drawing on the case of Mondelez and its public statement “Announcing Humaning” (2020), the study applies speech act theory and sensemaking to a qualitative analysis of three sets of data: internal documents, executive interviews, and semi-structured interviews with marketers. The findings highlight the use of specific discursive and rhetorical strategies designed to incorporate ethics into marketing culture, and reveal the ambivalent ways in which marketers perceive and interpret this discourse. The study demonstrates the potential of linguistic analysis methods for research on marketing organization and opens up new avenues for exploration in this field.

Keywords

Marketing Critique, Ethical Marketing, Marketing and CSR, Marketing Culture, Marketing Organization, Performativity.

Introduction

Les marketers sont aujourd'hui incités à adapter leurs pratiques aux enjeux éthiques, sociaux et environnementaux, en intégrant les principes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Ferrell & Ferrell, 2021). De nouvelles approches promeuvent en effet un marketing porteur de justice sociale et de respect environnemental, qualifié de « *sustainable* » (Murphy, 2005), « *responsible* » (G. R. Laczniak & Murphy, 2006) « *elevated* » (F. Webster & Lusch, 2013) ou « *better* » (Chandy et al., 2021). Toutefois, la littérature en marketing éthique s'est surtout concentrée sur la régulation des comportements individuels : ce qui est bon ou juste pour soi et pour autrui dans le contexte de certains dilemmes (Chonko & Hunt, 2000; G. R. Laczniak & Murphy, 1991) ou la mise en place d'outils d'évaluation des comportements individuels éthiques (Reidenbach & Robin, 1988) ont largement occupé cette littérature. D'ailleurs, peu de recherches se sont intéressées à l'intégration concrète de l'éthique, au sens socio-environnemental du terme, au sein de la culture marketing d'une entreprise. À partir d'un cas unique – le discours « *Announcing Humaning : we are no longer marketing to consumers, but creating connections with humans* » du groupe Mondelez (2020) – cette recherche mobilise la théorie des actes de langage (Austin, 1970) et le sensemaking (Weick et al., 2005) pour adresser cette question. L'analyse qualitative de 3 séries de données (documents, interviews de dirigeants et entretiens individuels menés auprès de marketers) révèle une intention de présenter le marketing comme une activité elle-même profondément éthique, capable de nourrir toutes les politiques RSE de l'entreprise. Le discours repose aussi sur six procédés rhétoriques particuliers permettant d'hybrider éthique et marketing et d'amplifier l'effet émotionnel et expressif de ce discours : le néologisme, la synthèse, le tableau, la polysémie, l'oxymore, et l'emprunt lexical. Ces éléments génèrent dans un premier temps une phase critique de la part des marketers. Dans un second temps, ils permettent une amélioration de l'image de l'entreprise et une déculpabilisation du métier de marketer. Ces éléments mettent en lumière le rôle performatif des discours dans la transformation culturelle éthique du marketing en entreprise. Cette recherche contribue ainsi à la littérature sur le marketing éthique (Ferrell & Ferrell, 2021) et à la littérature sur le rôle du langage dans le processus organisationnel (Cooren, 2004).

Revue de littérature

Le marketing face à ses critiques morales

Les entreprises, à l'image des organismes vivants, doivent s'adapter aux évolutions de leur environnement, puisque seules des interactions positives et durables avec la société leur permettent de prospérer (Lawrence et al., 2010). Le champ Business and society interroge le rôle sociétal de l'entreprise, ses impacts et ses interactions avec la société. Il analyse aussi ses mécanismes de réponse aux attentes externes (Carroll & Buchholtz, 2012; Frederick, 1994). Parmi les fonctions de l'entreprise, le marketing produit des artefacts, notamment la publicité, particulièrement visibles dans l'espace public (Cochoy, 1999). Il a aussi une « *forte teinte commerciale et capitaliste* » (Dholakia & Firat, 2018). Ces éléments font de lui l'objet de critiques directes de la part des médias (Cluley, 2016) comme de la société toute entière. Il est presque vu comme agissant de manière autonome, en dehors des choix et des logiques globales de l'entreprise dont il dépend. Cette critique s'imprègne très largement de la critique de la société de consommation (O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy, 2002), elle-même soutenue par la critique du système capitaliste néo-libéral et de l'économie de marché qui s'exprime dans certains courants (Baudrillard, 1968, 1970; Klein, 2002; Lasch, 1991; Packard, 1971). Ce système économique est dénoncé pour ses méfaits que ce soit au niveau des individus, de la société, de la culture et de l'environnement. Face à l'image négative qui lui est associée, le marketing cherche à restaurer sa légitimité en élargissant son champ d'intervention au-delà

de la performance économique de l'entreprise, et à montrer qu'il peut contribuer positivement à la société. Laczniak et Murphy (2012, 2019), ainsi que Laczniak et Schultz (2021) insistent d'ailleurs sur la nécessité d'une véritable articulation entre marketing, éthique et intérêt général.

Intégration de l'éthique dans la culture marketing

L'éthique du marketing ne se limite plus à la prise de décision individuelle des professionnels, mais s'intègre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Ferrell & Ferrell, 2021), dans une logique de convergence (G. R. Laczniak & Murphy, 2014). Cette intégration se manifeste à travers l'écoute des parties prenantes, des initiatives philanthropiques, l'inclusion de politiques éthiques dans les codes de conduite (Kaptein, 2004; Prothero, 2016) etc. Le marketing cherche alors à devenir un levier de justice sociale et de bien-être collectif (Bhattacharya & Korschun, 2008; G. R. Laczniak & Murphy, 2012) et à participer au développement durable, en lien avec les Objectifs de Développement Durable (Chandy et al., 2021; Murphy, 2005)

Réforme de la culture marketing dans les organisations : le rôle du langage

La culture marketing est une composante de la culture organisationnelle globale d'une entreprise. Elle reflète à la fois l'importance accordée par l'entreprise à son département marketing, et la manière dont les activités marketing y sont mises en œuvre (C. Webster, 1995). Elle renvoie à un ensemble de valeurs et de croyances partagées qui aident les employés à comprendre et à s'inscrire dans leur organisation marketing. Elle leur fournit des normes de comportement. Changer une culture marketing implique donc une reconfiguration profonde l'organisation, étant donné qu'une organisation ne possède pas une culture, mais qu'elle *est* une culture (Weick, 2005). Selon les chercheurs du courant CCO (Communication Constitutive as Organization), l'organisation se constitue essentiellement à travers la communication et le langage (Cooren, 2004). Il est donc primordial d'étudier la manière dont les discours, c'est-à-dire les énoncés ou ensemble d'énoncés construisent une culture marketing donnée.

Question de recherche

Les évolutions de la culture marketing dans la sphère des entreprises sont très peu étudiées, en particulier lorsqu'il s'agit d'apporter une dimension éthique au marketing. On sait peu de chose sur la manière dont s'opèrent ces transformations dans les organisations. L'objectif de cette recherche est de comprendre et d'évaluer la capacité d'agir du discours managérial sur la réforme d'une culture marketing dans un sens éthique, au sein d'une organisation. Nous proposons plus précisément de répondre aux questions suivantes : Quels sont les procédés discursifs qui permettent de légitimer le marketing autour de contributions positives à la société ? Comment sont-ils reçus par les professionnels du marketing ? quelle est leur portée sur leurs représentations ?

Méthodologie

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude monographique sur un cas unique : Le discours managérial, proclamé publiquement, de la mise en place d'une approche marketing apparemment rupturiste, « *Announcing Humaning* ». Ce discours émane du groupe international Mondelez et est présenté de manière écrite sur son site internet institutionnel en 2020 : « *Announcing Humaning : we are no longer marketing to consumers, but creating connections with humans* » (annexe 1). Ce discours se présente comme un point d'observation idéal : non seulement Mondelez est un gros acteur, mais en plus il fait partie de l'agroalimentaire, un secteur particulièrement sujet à des questions éthiques et de santé publique (qualité nutritionnelle, additifs etc.). De plus, cette entreprise s'est déjà trouvée au cœur de polémiques en matière d'éthique, notamment sur ses filières d'approvisionnement. Enfin, en tant que groupe historique de la grande consommation, elle représente une philosophie marketing qui a dû sans cesse s'adapter aux évolutions sociétales et technologiques.

Pour analyser les caractéristiques, l'interprétation et la réception du discours sur l'approche « *Humaning* », nous nous appuyons sur la théorie des Actes de langage (Austin, 1970). Celle-ci stipule que le langage n'a pas seulement pour fonction de décrire la réalité, mais qu'il peut aussi la modifier, ou la « performer ». Nous avons donc constitué 3 séries de données autour de ce cas permettant de reconstituer l'acte de langage de cette proclamation dans sa globalité (annexe 2) : 5 pages du site internet proclamant et détaillant l'approche, 3 interviews de managers dans la presse au sujet de cette approche, et tous les verbatims issus d'entretiens individuels menés auprès de 9 marketers - In, Ex, et Out Mondelez (annexe 3). Tous ces éléments ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu, qui a croisé les techniques issues de la critique littéraire structuraliste (Stern, 1989) et l'analyse inductive par codage (Gioia et al., 2013).

Résultats

L'analyse nous a permis de mettre en évidence deux visions renouvelées du marketing et d'identifier six procédés rhétoriques pour amplifier l'effet émotionnel et expressif du discours. Enfin, ces éléments combinés génèrent des représentations ambivalentes chez les marketers.

1/ Deux visions renouvelées du marketing

Tout d'abord, le fait d'écouter et de comprendre le consommateur, est, en soi, présenté comme un processus éthique. Il s'agit de faire entrer le lecteur dans un ordre nouveau, et de lui montrer l'importance des valeurs humaines et sociétales qui fondent la nouvelle culture marketing. Le consommateur (ou la cible des communications sur les offres commerciales) n'est plus une simple entité passive qui répond aux mécanismes du marché : il est un humain, dans toute sa singularité, avec lequel il s'agit d'entrer en « connexion ». Pour cela, le marketing développe un savoir-faire en matière d'écoute et d'empathie pour révéler ses motivations profondes, au-delà du rationnel. Il met également en lumière des besoins universels qui permettent de rassembler la société au-delà des différences individuelles et culturelles.

Ensuite, le marketing a le pouvoir d'orchestrer et d'intégrer toutes les politiques éthiques de l'entreprise : “*We want to make brands, campaigns, initiatives, and a culture of humaning that truly connects with consumers as people and genuinely has an impact on the world around us.*”

(A). Le marketing se présente comme le vecteur de toutes sortes d'initiatives : campagnes déjà réalisées en lien avec la politique Diversité et Inclusion du groupe ; conformité par rapport au règlement qui consiste à ne pas cibler les enfants de moins de 13 ans dans les publicités ; choix créatifs dans les publicités mis au service de la santé et du bien-être (taille des portions de nourriture montrées à l'écran, styles de vie actifs, diversité des consommateurs représentés, etc.), adhésion au manifeste « *Snacking made right* » du groupe etc.

2/ Six procédés rhétoriques : effets émotionnels et expressifs

L'analyse du lexique, de la syntaxe, des figures utilisées dans le discours sur l'approche « *Humaning* » permet de mettre au jour six procédés rhétoriques. Premièrement, le néologisme : celui-ci s'incarne dans le mot « *Humaning* », qui cherche à transformer l'imaginaire, gommer les différences individuelles, les barrières linguistiques et les conflits. Deuxièmement, la synthèse, qui consiste à exprimer une pluralité d'idées à l'intérieur d'un seul mot, ce qui produit un effet de simplification (« *l'humain* », « *la diversité* »). Troisièmement, le tableau, un instantané idéalisé de scènes quotidiennes qui célèbrent le bonheur d'être ensemble (présence, dans la vidéo de présentation de l'approche, d'images archétypales telles que des mains de couleur différentes qui se touchent) ; Quatrièmement, la polysémie, c'est-à-dire l'utilisation de mots dont les significations peuvent être multiples, donnant au discours une véritable force poétique (« *connection* », « *right* » utilisés dans la totalité de leurs acceptions possibles). Cinquièmement, l'oxymore, alliance de contraires au sein de phrases courtes, donnant

l'impression d'une résolution de tensions et de parfait équilibre (« *humanising data* », « *positive aggressivity* »). Et sixièmement, l'emprunt lexical de termes relatifs aux communautés, ayant parfois des accents mystiques, pour donner l'impression d'une parfaite synthèse idéologique entre logique marchande et logique humaine (« *Ces moments de connexion, qui font la part belle à l'émotion et au partage de valeurs humaines transcendent les chiffres et les résultats à court-terme* », « *Le rôle du marketing n'est plus tant de vendre des produits et des services aux consommateurs que de créer et célébrer les liens qui nous unissent* »).

3/ Un discours qui provoque une ambivalence pour les marketers

Le discours sur l'approche « *Humaning* » s'oppose d'abord au réel et provoque un recul critique : aux yeux des marketers interrogés, il apparaît de prime abord comme une philosophie de la fonction marketing qui n'est ni nouvelle, ni totalement délibérée (elle est réglementaire). De plus, sa labellisation « *Humaning* » est critiquée pour son intention sous-jacente, qui cherche à esthétiser, voire à invisibiliser la réalité purement marchande du groupe et ses objectifs financiers (Bastien : « *On est un peu dans le monde des bisounours !* » ; Marion : « *J'ai l'impression qu'on a mis les habits de quelqu'un d'autre en fait. Chez Mondelez, on ne gagne pas le prix Nobel de la paix ! Je vais être un peu caricaturale mais pour moi le purpose du groupe reste de faire du business. C'est une grande multinationale cotée en bourse qui crache énormément et qui engraisse ses actionnaires* »). Dans un second temps, ce discours parvient toutefois à enrichir le réel, en opérant une déculpabilisation du métier de marketer et en redorant l'image de l'organisation. Raphaëlle le commente en ces termes : « *Quand tu dis Humaning, c'est une façon de blanchir, de sortir de cette image négative qui est 'j'ai une relation avec le consommateur mais qui n'est pas que mercantile'* » ; Marion renchérit : « *Ça peut donner (...) une dimension hyper noble, hyper juste, très engageante du métier de marketeur* » ; et Céline avoue « *Aujourd'hui je ne suis plus dans la culpabilisation en me disant que je travaille pour l'obésité des gens* ».

Implications, limites et voies de recherche

Cette recherche contribue à la littérature sur le rôle du langage dans le processus organisationnel (Cooren, 2004), en montrant de manière empirique l'importance du rôle émotionnel et expressif du texte dans la construction d'une signification partagée sur les activités marketing. De plus, en faisant émerger une capacité orchestratrice et intégratrice de la fonction marketing dans toutes les politiques d'éthiques de l'entreprise, elle contribue aussi à la littérature sur le marketing éthique (Ferrell & Ferrell, 2021) : ici, le marketing cherche à contribuer aux enjeux de durabilité et de justice sociale (G. R. Laczniak & Murphy, 2012), et à défendre les intérêts des parties-prenantes (Aksoy et al., 2022; Bhattacharya & Korschun, 2008).

En termes de limites, la méthode des entretiens individuels auprès de marketers internes à l'organisation limite notre capacité à décrypter des changements réels de pratiques ou de routines liées à la nouvelle culture marketing recherchée par l'approche « *Humaning* ». Elle ne permet pas non plus de révéler d'éventuels phénomènes de résistance interne aux discours organisationnels. Enfin, l'étude monographique du discours « *Humaning* » de Mondelez est un phénomène de réforme de la culture marketing situé, pris dans un contexte très spécifique. Se pose alors la question de la généralisation des résultats auxquels nous aboutissons. Une voie de recherche s'ouvre alors sur l'étude d'autres discours de réforme de culture marketing, centrés sur l'éthique ou non, pour enrichir ces résultats préliminaires et renforcer leur portée théorique. Une autre voie de recherche pourrait s'ouvrir sur la manière dont les entreprises ont fait évoluer leurs discours de Diversité et Inclusion au cours de la période récente, dans un contexte de polarisation des opinions.

Bibliographie

- Aksoy, L., Banda, S., Harmeling, C., Keiningham, T. L., & Pansari, A. (2022). Marketing's role in multi-stakeholder engagement. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 445-461. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. SEUIL.
- Baudrillard, J. (1968). *Le système des objets*. Gallimard.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation. Ses mythes ses structures*. Gallimard.
- Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2008). Stakeholder Marketing : Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & society*. South-Western College Publ.
- Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., & Roberts, J. H. (2021). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, 85(3), 1-9.
- Chonko, L. B., & Hunt, S. D. (2000). Ethics and Marketing Management : A Retrospective and Prospective Commentary. *Journal of Business Research*, 50(3), 235-244.
- Cluley, R. (2016). The depiction of marketing and marketers in the news media. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 752-769.
- Cochoy, F. (1999). *Une histoire du marketing* (La Découverte).
- Cooren, F. (2004). Textual agency : How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Dholakia, N., & Firat, A. F. (2018). Postmodernism and critical marketing. In *The Routledge companion to critical marketing* (p. 37-48). Routledge.
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2021). New directions for marketing ethics and social responsibility research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 13-22.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms : What do they say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31.
- Klein, N. (2002). *No Logo*. Actes Sud.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 259-271. <https://doi.org/10.1007/BF00382965>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154-177.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing : Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2014). The relationship between marketing ethics and corporate social responsibility : Serving stakeholders and the common good. *Handbook of research on marketing and corporate social responsibility*, 68-88.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2019). The role of normative marketing ethics. *Journal of Business Research*, 95, 401-407.
- Laczniak, G., & Shultz, C. (2021). Toward a doctrine of socially responsible marketing (SRM) : A macro and normative-ethical perspective. *Journal of Macromarketing*, 41(2), 201-231.
- Lasch, C. (1991). *Culture of Narcissism : American Life in an Age of Diminishing Expectations*. WW Norton & Co.
- Lawrence, A., Weber, J., & Post, J. (2010). *Business and society*. McGraw-Hill Publishing New York, NY.

- Murphy, P. E. (2005). Sustainable marketing. *Business & Professional Ethics Journal*, 24(1/2), 171-198.
- O'Shaughnessy, J., & Jackson O'Shaughnessy, N. (2002). Marketing, the consumer society and hedonism. *European journal of marketing*, 36(5/6), 524-547.
- Packard, V. (1971). *Waste Makers*. Penguin Books Ltd.
- Prothero, A. (2016). Marketing ethics. In *The Marketing Book* (p. 555-572). Routledge.
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1988). Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. *Journal of business ethics*, 7, 871-879.
- Stern, B. B. (1989). Literary criticism and consumer research : Overview and illustrative analysis. *Journal of Consumer research*, 16(3), 322-334.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 6-21.
- Webster, F., & Lusch, R. (2013). Elevating marketing : Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 389-399.
- Weick, K. E. (2005). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Annexes

Annexe 1 : Copie du texte et de l'image publiés sur la page « Announcing Humaning: A New Approach to Marketing »¹ du site internet international de Mondelez:

Announcing Humaning: A New Approach to Marketing- New marketing approach focused on human connection



Wednesday, November 11, 2020

We are excited to announce an evolution of the company's global marketing strategy: Humaning.

[Humaning](#) is a unique, consumer-centric approach to marketing that creates real, human connections with purpose, moving Mondelez International beyond cautious, data-driven tactics, and uncovering what unites us all. We are no longer marketing *to* consumers, but creating connections *with* humans.

Humaning is a natural fit for a company that creates the snacks that form the basis for connections between people all over the world and is a clear manifestation of the Mondelez International brand purpose to do what is right: leading the future of snacking by offering the right snack, for the right moment, made the right way. With humaning, we will feed the hunger for human connection in everything we do by being fully consumer-centric: Listening, empathizing and adapting to fit consumer needs at any moment with perfectly crafted products that are a source of delight.

Beyond shaping our brand marketing and our consumer approach, humaning is also reflected internally at Mondelez International through our diversity and inclusion goals and initiatives. From 2021, we will become a member of [Unstereotype Alliance](#), a thought-and-action platform that seeks to eradicate harmful stereotypes in media and advertising content, as well as the [FreeTheWork](#) initiative, a talent-discovery platform for advertisers to connect with underrepresented creators.

“We intend to apply the humaning approach to all that we do at Mondelez International, both internally and externally,” said Martin Renaud, Global Chief Marketing Officer, Mondelez International. “Snacking is all about forming connections with other people over the snacks we enjoy. People are craving connection and a human experience from brands – particularly in what has proven to be an incredibly unusual year. We want to make brands, campaigns,

¹ <https://www.mondelezinternational.com/About-Us/Marketing-Approach> (Textes et visuel de novembre 2020), modifié en 2021, puis supprimés du site internet en 2023.

initiatives, and a culture of humaning that truly connects with consumers as people and genuinely has an impact on the world around us.”

In practice, humaning has long been at the heart of our boundary-pushing, inclusive brand marketing campaigns and corporate initiatives and we will continue to bring that goal to life. Humaning is when storytelling becomes storydoing. [See storydoing examples of Humaning in action from our brands such as OREO and Cadbury Dairy Milk.](#)

Annexe 2 : 3 séries de données collectées pour analyser le discours

Discours managérial		Verbatims issus d’entretiens individuels menés auprès de 9 marketers - In, Ex, et Out Mondelez-
Proclamation officielle sur le site internet (1)	Interviews de managers Mondelez dans la presse en ligne (2)	
Les caractéristiques du discours managérial visant à une réforme de la culture marketing, et ce qu’il suggère		Les modes de réception du discours managérial : Perception et vécu des marketers
		La portée du discours managérial : Représentations et pratiques des marketers

Annexe 3 : Caractéristiques des 9 marketers interrogés

Prénom	Sexe	Age	Fonction	Position par rapport à Mondelez
Juliette	Femme	41	Marketing, Mondelez depuis 2008	In
Emma	Femme	36	Marketing, Mondelez depuis 2017	In
Céline	Femme	52	Consumer Insight, Mondelez depuis 2013	In
Marion	Femme	47	Marketing dans l'industrie agroalimentaire Marketing, Mondelez 2008-2015	Ex
Alain	Homme	49	Indépendant Marketing & Liaisons usines, Mondelez, 2010-2020	Ex
Pauline	Femme	43	Indépendante Consumer Insight, Mondelez 2004-2010	Ex

Bastien	Homme	55	Marketing industrie agroalimentaire Marketing, Mondelez 1992-2015)	Ex
Delphine	Femme	48	Marketing dans l'industrie agroalimentaire depuis 2006	Out
Raphaëlle	Femme	59	Marketing dans l'industrie pharmaceutique depuis 2018	Out