



Le  
marketing  
peut-il  
sauver  
le  
monde?



Nicolas Lambert

*Racine*

# Sommaire

Préface	9
<b>INTRODUCTION</b>	15
Le blues du <i>marketer</i>	19
Pourquoi le développement durable est-il une urgence avérée ?	25
Le marketing a-t-il un rôle à jouer dans le développement durable ?	31
<b>1 LE MARKETING EST-IL COMPATIBLE AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?</b>	35
Le marketing, <i>késako</i> ?	36
Redéfinir la relation entreprise/consommateur	43
<b>2 GRANDS PRINCIPES DE MARKETING STRATÉGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	61
Le marketing stratégique et les grandes orientations de l'entreprise	62
La question clé de la croissance et de la valeur dans les choix de marketing stratégique	73
Segmentation et développement durable	79

Développement durable et attitude du consommateur	85
Comment se positionner dans un contexte de développement durable	95
La marque et le développement durable	107
<i>Purpose led brands</i> et développement durable	117
Un changement de stratégie, mais aussi de culture	123
<b>3 IMPACT SUR LE QUOTIDIEN DU MARKETER</b>	129
Le produit, certains « P » sont plus égaux que les autres	131
Le juste prix des produits durables	137
Accessibilité et développement durable	145
Communication marketing et développement durable	155
Quid des autres formes de marketing ?	175
En conclusion	179
Remerciements	181

“ Enseigner, ce n’est  
pas remplir un vase mais  
allumer un feu. ”  
Montaigne

Cet essai est dédié à Alain Bultez,  
ancien professeur à la FUCaM.

# Préface

Ami lecteur, permets-moi de te tutoyer. Nous sommes embarqués dans la même aventure, me semble-t-il. J'espère que tu n'as pas acheté ce livre par sympathie pour Nicolas! Ou encore, séduit par une campagne marketing bien ficelée? Pourquoi démarrer ma préface sur une mise en garde? Il n'est pas rare de glisser sur des ouvrages marketing indigestes et dont le seul objectif est de positionner leurs auteurs sur le marché. Nous sommes ici loin du compte. Plus de chaînon manquant grâce à cet essai. Cette réflexion, ce questionnement était attendu et est le bienvenu. Pourquoi pas plus tôt, me diras-tu? (Le tutoiement fonctionne dans les deux sens.) En marge des paramètres liés à la vie de l'auteur, depuis trois ans, le temps s'est accéléré. Si la planète a pu respirer durant les points chauds de l'épidémie de Covid, ses habitants ont, pour une grande partie, été impactés dans leur quotidien. Les relations personnelles en ont pris un coup. Et le distanciel a gagné du terrain. En Europe, depuis le 8 mai 1945, la guerre faisait partie du passé. Le 24 février 2022, la logique impérialiste de Vladimir Poutine a déclenché une guerre d'invasion à nos portes. Voilà un trois-quarts de siècle d'« insouciance » battu en brèche. Dans le langage de la photo argentique, on appelle ça un révélateur.

Aujourd'hui, le temps s'est accéléré. Oui! Les décisions se doivent d'être prises sans tarder. Nous avons tous perdu beaucoup de temps. Dans le sillage de la Déclaration de Rio de 1992, le coup d'envoi des COP (*Conference of Parties*) est donné en 1995. Le ballet a ouvert près de 30 années de tergiversations mondiales. Un autre exemple, proche de l'univers marketing: en 2009, à l'occasion des Cannes Lions, festival dédié à la publicité, Kofi Annan, alors président du Global Humanitarian Forum, après 10 années à la tête des Nations Unies, lançait une

campagne mondiale baptisée '*Tck Tck Tck – Time for Climate Justice*', en référence au tic-tac d'une horloge. Il était déjà question de compte à rebours.

À croire que les conscientisations écologiques nous laissent indifférents et en lassent plus d'un... Sauf lorsqu'elles sont mélodieuses. Qui n'a pas vibré en écoutant le *Beds are burning* (1987) du groupe australien Midnight Oil ? Et quand Billie Eilish chante *All the good girls go to hell* (2019), on est dans le même registre. La jeune américaine comptabilise plus de 40 millions de fans sur YouTube et plus de 107 millions sur Instagram. Malgré qu'on chante, qu'on manifeste, qu'on s'indigne dans son salon, l'immobilisme triomphe. Un *cocooning* suicidaire ? Nos lits sont en feu et peu se soucient – chez les nantis – d'où nous allons dormir.

Actuellement, j'ai l'impression que les comportements durables sont en passe de s'inscrire dans la norme. Donner une personnalité juridique aux rivières, aux forêts et autres espaces naturels n'est plus une utopie. C'est une réalité pour un nombre croissant de pays et régions. La vieille Europe est aussi concernée. Le monde bouge. Le temps s'est accéléré. Oui ! Il court, il court le temps et elles et ils sont de plus en plus nombreux à lui emboîter le pas. Il va de soi que le secteur du marketing ne restera certainement pas sur le quai les mains dans les poches. Je me force à croire Nicolas Lambert qui sème ici les graines de l'évolution, de la révolution.

Quel titre provocateur, d'ailleurs ! Pour certains, il flirte avec l'indécence. Pour d'autres au contraire, il est salvateur. C'est vrai, au premier regard, la question peut paraître aberrante. Pris séparément, les mots « marketing », « sauver », « monde » forment une équation à multiples inconnues. Dans son livre *Le Capitalisme woke*, la journaliste Anne de Guigné observe que les marques et les entreprises se substituent aux pouvoirs publics pour dire le bien et le mal. Et quand Nicolas Lambert pose cette question « Le marketing peut-il sauver le monde ? »,

j'ai l'impression qu'il plaide pour que le monde entrepreneurial prenne les choses en mains. Difficile de lui donner tort. Il me paraît évident qu'il appréhende notre problématique sous le bon angle. Si les États sont englués dans leurs intérêts personnels et souvent otages de *lobbyings* puissants, finalement c'est bien du côté des entreprises et des marques qu'il faut engendrer la solution. Mais comme le relève l'auteur, non sans malice, la confiance dans les publicitaires est proche de zéro! 16 % pour ces derniers contre 84 % pour les ingénieurs. *Houston, we have a problem...* Ce problème de crédibilité ne date pas d'hier. Souvenez-vous du fameux élixir du Docteur Doxey. Une bien amusante aventure de Lucky Luke, basée sur une des réalités du commerce de jadis. Combien de vessies n'a-t-on pas fait passer pour des lanternes à la PRA -50 (Personne Responsable des Achats de moins de 50 ans) ?

Alors que de plus en plus d'habitants de cette planète ont pris conscience de l'importance des circuits courts, comment la majorité de nos grands distributeurs osent-ils encore proposer des princesses d'Éthiopie (Delhaize), de la viande *made in USA* (Carrefour),... ? Il est évident que la pression venant de la rue pèsera lourd dans la balance. Pourquoi devoir en arriver là ? Le bon sens, celui de la responsabilité, le souci des générations futures doit nous guider à mettre un nouveau modèle en place. Nicolas Lambert met le doigt sur les plaies. Le marketing fait l'objet de reproches. « [...] On lui reproche simplement de nous faire consommer trop et de nous faire consommer mal. Trop pour les limites de la planète. Mal par l'impact des produits que nous consommons. » Quelle directrice marketing osera défendre un tel point de vue devant sa direction ? Voici 30 ans, elle aurait certainement été créditée d'un C4 en bonne et due forme pour incompatibilité personnelle avec les ambitions de son employeur. Aujourd'hui, il y a beaucoup de chance qu'on lui demande de s'expliquer, d'argumenter... Le monde change ! À l'occasion de la 5<sup>e</sup> édition de la conférence « *Orbit by Pub* », les responsables marketing de SEB ont expliqué à l'assemblée la stratégie de leur groupe, référence mondiale dans le registre

du petit électroménager : la réparabilité de leurs appareils. La politique de l'obsolescence programmée appartient ici au passé. Naturellement, les changements en stratégie marketing ne produisent pas leurs effets immédiatement, à l'instar d'un porte-containers géant qui doit anticiper son arrivée à quai des *miles* à l'avance...

Avant de te lancer dans l'aventure de ce livre, ami lecteur, il me semble important de bien cerner son auteur. Dans la première moitié de son parcours professionnel, Nicolas était un pur produit d'Unilever. Même si, reconnaît-il, tout petit, il rêvait de devenir ingénieur pour construire des ponts dans les pays en voie de développement. Ingénieur de gestion, ce Montois patenté a toutefois été attiré par les perspectives de travailler pour une grande « boîte ». Avenir tout tracé, beau salaire, que demander de plus, un diplôme FUCAM en poche ! Il passera 10 années sous le pavillon de la multinationale batave. Une « école extraordinaire » qui l'a fait voyager de Londres à Rotterdam avec sur ses épaules de jeune cadre des responsabilités internationales dans le domaine des margarines. Vous avez dit Becel ? Ce qui a conduit Nicolas à discuter avec des scientifiques, des cardiologues... Et oui, déjà un soupçon de conscientisation ! Et puis naturellement, l'heure du changement viendra. Il n'est pas encore question d'engagement durable... mais surtout d'échapper à la spirale d'expatriation permanente. La mort dans l'âme, il donne sa démission pour rejoindre Interbrew où il prendra la responsabilité des pils. *'Man dat is uw bier'*. Une Jupiler à la main pendant trois ans, il replongera un court moment dans la margarine chez Unilever avant de renouer avec le houblon. En tant que directeur marketing d'Alken-Maes, il se verra auréolé en 2010 du titre d'Advertiser Personality of the Year – prix décerné par Pub & l'UBA (Union Belge des Annonceurs). Un interlude en agence – Darwin – et le voilà attiré par Fairtrade. Une ONG (Organisation Non Gouvernementale) qui conscientise et labellise les marques dans le respect des producteurs travaillant dans le contexte du commerce équitable. Six années de



passion et d'engagements pour ce porte-drapeau de l'engagement durable. À la tête du *Sustainability think tank* de la BAM (Belgian Association of Marketing) et prof à la HelHa, Nicolas fait le constat que « le *marketing* et le développement durable sont deux disciplines qui ont des objectifs différents et doivent cohabiter ». Il est évident, et son essai invite les marketeurs à se lever, qu'il faudra utiliser la force du marketing pour faire bouger les lignes, voire les enfoncer. Non, la sobriété ne va pas faire mal. Il suffit d'établir un nouveau paradigme dans le respect de tous les citoyens. Nicolas pose les bonnes questions et trace des pistes, à nous d'y répondre et de les emprunter. Que ta lecture soit partagée.

Philippe Warzée  
Directeur éditorial et CEO du magazine PUB



# INTRODUCTION

“ On ne change pas les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un modèle qui rend le modèle existant obsolète. ”

R. Buckminster Fuller

Lorsque j'ai partagé à mon entourage le projet d'écrire un livre sur le marketing et le développement durable, les réactions spontanées en disaient long sur le gouffre qui sépare ces deux notions dans l'imaginaire collectif. *A contrario*, dans un cercle plus restreint de professionnels du marketing, on a parfois l'impression que l'équation est résolue et que le marketing va effectivement sauver le monde.

Où se trouve dès lors la vérité entre un grand public, manquant parfois de nuance, et une communauté de professionnels, ayant parfois tendance à trop vite s'absoudre de tout impact négatif ? L'objectif de cet essai est d'explorer les points de tension entre le marketing, dans sa théorie et sa pratique, et le développement durable. Où cela coince-t-il, mais aussi comment envisager le marketing différemment pour qu'il soit moteur d'un développement plus harmonieux de la société ? Cet ouvrage posera beaucoup de questions, y compris des questions qui fâchent. Il tentera aussi de montrer que le marketing, s'il ose se remettre fondamentalement en question, peut être une des forces qui nous conduit vers un monde meilleur.

On se concentrera essentiellement sur le marketing des entreprises commerciales, principalement dans un environnement *business to consumers*. On s'intéressera donc aux entreprises qui vendent directement au consommateur final, pour des raisons de clarté et de simplicité, mais aussi parce que c'est sans doute dans ce domaine que les tensions entre le marketing et le développement durable sont les plus vives.

Les concepts de ce livre peuvent cependant souvent s'appliquer à d'autres types de marketing comme le marketing *business to business*, le marketing politique ou le marketing d'organisation de service public, un bref chapitre leur sera consacré à la fin de l'ouvrage.

On parlera de *marketers*, en s'excusant de cet affreux néologisme, pour désigner les professionnels du marketing. On aura à l'esprit en premier lieu les personnes qui, au sein d'une entreprise, gèrent l'ensemble des activités liées au marketing telles le *brand management*, la communication, la politique de prix, l'innovation. Par ricochet, on visera toutes celles qui travaillent dans le domaine des services marketing comme les agences de publicité, les instituts d'études de marché, les agences et régies média, etc.

“ Ne dites pas à ma  
mère que je travaille  
dans la pub, elle me  
croit pianiste dans  
un bordel. ”

Jacques Séguéla

# Le blues du *marketer*

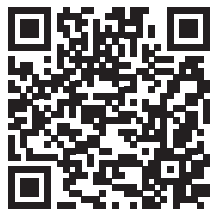


« Je passe mes journées à pousser les gens à acheter plus alors que je suis moi-même adepte de la décroissance. » C'était il y a un peu plus de dix ans et ma collègue Xenia m'annonçait ainsi sa volonté de démissionner d'un job plutôt bien payé, qu'elle faisait à la perfection, au sein d'une équipe où elle se plaisait. Je vous avoue qu'à l'époque, j'y ai vu un épiphénomène venant d'une personne particulièrement engagée... et particulièrement courageuse. J'ignorais que ce serait la première manifestation d'un malaise plus profond au sein des professionnels du marketing, malaise qui allait m'amener, moi aussi, à explorer d'autres horizons.

Quelques années plus tard, ayant troqué ma casquette de directeur marketing dans une multinationale puis de consultant pour celle de directeur de Fairtrade en Belgique, j'ai pu constater à quel point ce phénomène semblait aller croissant. Il ne se passait, en effet, pas un mois sans que j'aie un appel de professionnels du marketing en désespérance face au manque de sens de leur job et me demandant comment j'avais pu faire cette transition. J'avais beau leur dire que le monde ne tournerait pas très rond si tout le monde travaillait dans des ONG et qu'il était important que les *marketers* soient aussi porteurs de valeurs positives, rien n'y faisait. Ils étaient atteints du *blues du marketing*.

Alors, de quoi s'agit-il ? Pourquoi ce spleen alors qu'on a encore en tête les images des *golden boys* du marketing, ceux pour qui la ménagère de moins de cinquante ans n'avait pas de secrets et qui rivalisaient d'astuces pour combler ses moindres désirs ? On pourrait évoquer plusieurs raisons, notamment le fait que

Comment le marketing doit-il  
aborder le développement durable  
en période d'incertitude.  
*Greenpaper* du *think tank* Marketing  
and sustainability de la BAM  
(Belgian association of marketing):





# Pourquoi le développement durable est-il une urgence avérée ?



À moins d'avoir vécu dans une grotte, tout le monde a entendu parler du développement durable et sait plus ou moins intuitivement de quoi il s'agit.

D'après le Rapport Brundtland<sup>3</sup>, paru en 1987 et considéré comme un des actes fondateurs du développement durable, celui-ci est :

**«[...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»**

On a souvent tendance à se focaliser sur la partie de la définition concernant les droits des générations futures. Or il faut aussi bien prendre en compte l'aspect «qui répond aux besoins du présent». Il ne s'agit donc pas uniquement d'anticiper l'avenir mais d'améliorer le fonctionnement du monde tel qu'il est. Le sort des paysans qui constituent 3/4 des pauvres de la planète, par exemple.

3 *Notre avenir à tous* – Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU – Gro Harlem Brundtland – Avril 1987.

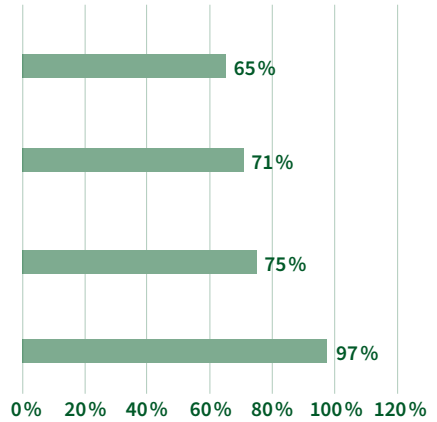
**Fig. 2****Les dirigeants d'entreprises et le réchauffement climatique**

Je ressens une pression de mes employés pour agir contre le réchauffement climatique.

Je ressens une pression de mes investisseurs pour agir contre le réchauffement climatique.

Je ressens une pression de mes clients pour agir contre le réchauffement climatique.

Ma société a déjà été impactée négativement par le réchauffement climatique.



Texte : Nicolas Lambert – [www.nicolaslambert.org](http://www.nicolaslambert.org)  
Conception graphique et mise en page : Véronique Lux  
Couverture : Dominique Hambÿe  
Pictogrammes : ©Adobe Stock

**[www.racine.be](http://www.racine.be)**

Inscrivez-vous à notre newsletter et recevez régulièrement des informations sur nos parutions et activités.

Toutes reproductions ou adaptations d'un extrait quelconque de ce livre, par quelque procédé que ce soit, sont interdites pour tous pays.

© Éditions Racine, 2023  
Éditions Racine, Tour & Taxis - Entrepôt Royal  
Avenue du Port, 86C / bte 104A  
B-1000 Bruxelles

1<sup>er</sup> tirage  
D. 2023. 6852. 7  
Dépôt légal : mars 2023  
ISBN 978-2-39025-236-8  
Imprimé en Europe