



HAL
open science

Marketing Decisions: 30 years of research into marketing decisions: assessment and prospects

Isabelle Collin-Lachaud, Gilles N'Goala

► To cite this version:

Isabelle Collin-Lachaud, Gilles N'Goala. Marketing Decisions: 30 years of research into marketing decisions: assessment and prospects. *Décisions Marketing*, 2023, 110. ⟨hal-04239794⟩

HAL Id: hal-04239794

<https://hal.science/hal-04239794v1>

Submitted on 12 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Décisions Marketing : 30 ans de recherche pour la prise de décisions marketing : bilan et perspectives

Isabelle Collin-Lachaud et Gilles N'Goala

Si depuis sa création en 1993, l'objectif de la revue *Décisions Marketing* – allier rigueur scientifique et pertinence managériale, au sens large du terme – n'a pas changé, tel n'est pas le cas de son objet : la « décision marketing ».

Dans un contexte qui, pour la première fois, remet fondamentalement en question les conditions de la vie humaine (Wallenhorst, 2022) entremêlant notamment dépassement de 7 des 8 limites planétaires (Rockström et al., 2023), progrès fulgurants de l'Intelligence Artificielle (dont les créateurs eux-mêmes mettent en garde contre les risques), pandémie du COVID-19 et retour de la guerre en Europe, qu'est-ce qu'une décision marketing ? Quelles sont ses finalités ? Quelles en sont les modalités ? Comment la recherche (et les chercheurs) peu(ven)t-il(s) contribuer à une prise de décision marketing en phase avec ce contexte inédit ?

Pour tenter d'apporter quelques pistes de réflexion et de réponse à ces questionnements majeurs et ô combien complexes, à l'occasion de ce numéro anniversaire, nous avons demandé la contribution exceptionnelle des trois derniers rédacteurs en chef de *Décisions Marketing* (Jean-Luc Giannelloni, 2013 – 2017 ; Emmanuelle Le Nagard 2015-2019 et Géraldine Michel 2017-2021). Chacun a choisi une perspective différente mais leurs contributions se complètent et se nourrissent. Ainsi, Jean-Luc Giannelloni analyse très finement le contexte dans lequel nous évoluons (trajectoire +1.5°) et questionne les finalités et la pérennité du marketing, et donc les décisions prises en son nom. Emmanuelle Le Nagard s'interroge sur qui veut (encore) être décideur marketing aujourd'hui avant de montrer combien un marketing profondément repensé peut pourtant avoir un véritable pouvoir pour changer la société. Enfin, Géraldine Michel s'intéresse à la raison d'être du marketing et des marques et propose des pistes pour que l'engagement des marques puisse concilier performance économique et contribution sociale.

Nous avons également demandé à Bernard Pras, directeur de la publication de sa création à aujourd'hui, de discuter de l'évolution du marketing et de la décision marketing depuis sa contribution dans le numéro du 20^{ème} anniversaire de *Décisions Marketing* (Pras, 2013). Dans une perspective historique, il montre combien, dans un contexte de ruptures multiples, il est essentiel de revisiter la notion de synchronisation stratégique pour créer de la valeur collective.

Enfin, fidèle au positionnement de la revue, ces contributions académiques ont été complétées par les témoignages de praticiens du marketing, membres du comité éditorial de la revue en tant que personnalités du monde de l'entreprise ou d'une chaire industrielle de recherche¹. Ce double éclairage est très fécond. Il alimente des réflexions conceptuelles et ouvre des perspectives de recherche stimulantes.

¹ Chaire industrielle TREND(S) –Transformation of Retailing Ecosystems and New market DynamicS – dont les partenaires sont Boulanger, IdKids et Leroy Merlin, d'une part et l'initiative d'Excellence de l'Université de Lille, la Métropole Européenne de Lille et Cap Digital, d'autre part.

La décision au cœur du positionnement de Décisions Marketing depuis 30 ans

La revue doit son nom à sa vocation originelle et originale, laquelle était de permettre « la rencontre entre universitaires et professionnels autour de la prise de décision en marketing, des stratégies qui s’y rattachent et des outils qui la préparent » (Pinson, 1993, p 6).

Pour Thibaut Munier (directeur général et cofondateur de Numberly, membre du comité éditorial), la revue *Décisions Marketing* « est au fond le lieu de la confrontation entre la Recherche et l'Entreprise. C'est à dire ce qu'il y a de plus difficile ! C'est tellement plus simple de rester dans un des deux mondes (académique ou professionnel) en feignant d'ignorer l'existence de l'autre. Quand les entreprises s'intéressent à la recherche, ce n'est pas du mécénat (...), mais c'est un souci de compétitivité ! Et quand un laboratoire de marketing s'intéresse aux réels problèmes de gestion des entreprises, ce n'est pas une voie de simplicité, mais c'est le courage d'aller plus loin en se confrontant au terrain !" .

Si *Décisions Marketing* se veut un pont entre deux mondes, l’objet commun à ces derniers a profondément changé.

A l’aune des débats nourris sur ce qu’est/devrait/pourrait être le marketing (Helkkula et Arnould, 2022 ; Rémy et Roux, 2022 ; Volle et Schouten, 2022), l’acception de ce qu’est une décision marketing, s’est en effet considérablement élargie et renouvelée depuis le lancement de la revue en 1993. La décision marketing s’apparente désormais davantage à une « décision societing », pour reprendre le terme précurseur de Badot, Bucci et Cova (1993). « Il est en effet essentiel d’être reconnu comme un acteur social engagé et sincère. Les marques sont désormais attendues comme devant contribuer positivement à la société civile » selon Bruno d’Auzac de la Martinie, directeur marketing stratégique de Leroy Merlin. Ce constat est partagé par Pierre Arlaud, Directeur Impact & Innovation Sociale du groupe IdKids.

Aussi, la revue n’a plus pour objectifs d’analyser et d’éclairer les seules décisions marketing des entreprises, mais également celles prises par l’ensemble des acteurs de la société : autres types d’organisations privées, associations, pouvoirs publics, mais également collectifs de consommateurs, ou simples citoyens.

Pour cela, depuis 30 ans, la revue demande explicitement aux auteurs² de développer des implications pratiques, précises et concrètes. Le fait d’inciter les chercheurs qui publient dans *Décisions Marketing* à intégrer dans leur réflexion la question de l’impact de leur recherche en termes de « décision » les oblige à s’interroger sur l’utilité pratique de leur recherche et non uniquement sur son utilité scientifique. Cette démarche est cohérente avec les visées praxéologiques de la recherche en marketing.

Cette réflexion sur l’utilité pratique de la recherche – souvent galvaudée dans le cadre de recherches qui se voudraient plus fondamentales, mais de plus en plus demandées/exigées par les parties prenantes de la société – permet de s’interroger sur la capacité de notre recherche à résoudre des problèmes réels et concrets rencontrés par les organisations de tous types et les citoyens-consommateurs.

² https://www.afm-marketing.org/media/pdf/DM_instructions_aux_auteurs.pdf

En imposant d'ancrer les papiers autour de la prise de décision, la revue évite toute forme de sophistication artificielle, toute forme d'abstraction qui ne permet pas de saisir la finalité pratique de la recherche. C'est ce qui lui donne sa valeur dans la mesure où le temps long de la recherche permet une mise en perspective de la prise de décision, tout en étant ancrée dans les réalités des décideurs marketing.

En 30 ans et 110 numéros, plus de 910 articles ont été publiés. La grande majorité s'est intéressée au comportement du consommateur, et les autres ont étudié les organisations. Tous, par leurs implications pratiques, ont largement permis d'éclairer les décisions des praticiens du marketing ou des consommateurs eux-mêmes. Au fil des années, les articles de *Décisions Marketing* ont enrichi leur champ d'étude en termes d'objets de recherche, de populations et de secteurs étudiés, mais également de théories et de concepts mobilisés cela dans une perspective plus stratégique qu'opérationnelle, plus relationnelle que transactionnelle, mais également plus environnementale et sociétale, et plus critique.

Les articles de ce numéro anniversaire, présentés à la fin de cet éditorial, montrent combien les décisions marketing doivent désormais répondre à des finalités multiples, parfois contradictoires.

Décisions Marketing : quelles finalités et quelles modalités ?

De nouveaux critères de décision systémiques et de plus long terme

Si historiquement, les décisions marketing ont visé la performance organisationnelle notamment en termes de rentabilité, d'efficacité commerciale, de notoriété et d'image de marque, ou encore de satisfaction et de fidélisation, cette logique est aujourd'hui questionnée à l'aune d'un contexte fondamentalement différent (Giannelloni, 2023) et des ruptures qu'il occasionne (Pras, 2023). Les finalités de la décision marketing ne sont plus exclusivement centrées sur l'organisation et sur ses objectifs à court terme. Elles intègrent ses impacts économiques, sociaux et environnementaux sur son écosystème et ses multiples parties prenantes, et ce, dans un espace élargi et un horizon temporel étendu. Sous la pression des consommateurs et de la société civile, quand ce n'est pas sous celle des législateurs (nationaux et européens), les décideurs marketing repensent leurs critères de décision en considérant non seulement des critères E.S.G (environnementaux, sociaux et de gouvernance), mais plus fondamentalement d'habitabilité du monde ; et cela ne concerne pas seulement les entreprises dites à mission ou labellisées B Corp³.

Ainsi, selon Pierre Gomy (directeur marketing Europe centrale et du Sud de Kantar et membre du comité éditorial), les finalités de la décisions marketing sont devenues « plus paradoxales ». On est entre deux mondes, entre deux visions de finalités d'entreprises, souvent en pleine métamorphose. Il y a 10 ans le digital promettait un ciblage ultra personnalisé, une mesure parfaite de ROI, ... Aujourd'hui, ce modèle est partiellement remis en question par les marketers davantage mobilisés sur des enjeux de développement durable. On a toujours de la recherche de performance, d'activation de business à court terme mais aussi la volonté de construire le long terme, la force de la marque. »

Cette évolution des finalités de la décision marketing requiert un changement profond de l'état d'esprit des décisionnaires et praticiens du marketing, et plus largement de leurs actionnaires et

³ B Corp est un label reconnu internationalement, considéré comme le plus complet en termes d'impact social, environnemental et sociétal.

dirigeants. Ce qui n'est pas sans difficulté, Bruno Latour en 2022 évoquaient à ce propos des « *patrons affolés, désespérés* ». Eux qui ont été formés pour développer de nouveaux produits, services et marques, croître en ouvrant de nouveaux magasins ou de nouvelles usines et/ou en s'implantant dans de nouveaux territoires, doivent aujourd'hui décider de fermer, renoncer (Bonnet, Landivar et Monnin, 2022 ; Michel, 2023 ; Monnin, 2023). Par chance, ce nouvel état d'esprit (mindset) plus sobre est déjà celui d'une grande partie des jeunes générations, lesquelles désertent une fonction marketing qui n'est pas en phase avec leurs aspirations profondes (Le Nagard, 2023). Or, l'intégration de nouvelles finalités à la décision marketing pourrait permettre de repenser le marketing (Giannelloni, 2023 ; Le Nagard, 2023 ; Michel, 2023 ; Pras, 2023 ; Volle et Schouten, 2022) et lui donner un rôle transformatif, au sens de sa contribution au bien-être individuel et collectif. Cela permettrait de réattirer de jeunes talents (Le Nagard, 2023) et mais également de (re)donner du sens et ainsi de conserver les talents actuels, comme le précise le directeur marketing stratégique de Leroy Merlin. Ces décideurs marketing devront relever le challenge de concevoir et de développer des offres ayant un impact environnemental et social a minima neutre, et idéalement positif. Cette nouvelle finalité du marketing demande des capacités créatives et de pensée « *out of the box* » de la part des actuels et futurs décideurs marketing.

Dans ce contexte, la raison d'être des entreprises et des marques aura une importance majeure. Ce constat est partagé par les chercheurs spécialistes de la question (Michel, 2023) et les praticiens interrogés. Pierre Gomy (Kantar) estime en effet que l'ambition et la raison d'être de la marque sont en effet cruciales. Bruno d'Auzac de la Martinie (Leroy Merlin) considère, quant à lui, que « l'entreprise et ses marques devront prouver de manière totalement transparente et sans équivoque possible que leurs décisions sont utiles, positives pour la société dans son ensemble afin de pouvoir opérer sur le marché ». Les citoyens accorderont (ou pas) à la marque un genre de « *licence to operate* », selon ses termes.

Cette évolution des finalités des décisions marketing interroge le rôle des chercheurs en marketing. D'une recherche qui a longtemps permis et permet encore d'optimiser l'efficacité /l'efficience de la prise de décision managériale, on tend vers une recherche qui ambitionne plutôt d'être une aide à la compréhension des décisions et de leurs conséquences sur chacune des parties prenantes dans une vision plus systémique et un horizon temporel plus lointain.

Décisions Marketing : quelles modalités ?

Comment se prennent les décisions marketing aujourd'hui dans ce contexte marqué par une incertitude et une accélération sociale (Rosa, 2012) et climatique (IPCC, 2023)⁴ ?

Historiquement, les recherches sur la prise de décision constituent un champ majeur en sciences de gestion et du management. Mais le décideur (moins souvent la décideuse) y est encore trop souvent (re)présenté(e) comme seul(e) et omniscient(e) alors que Castel et Chessel (2019 : p.1) insistent « sur les limites cognitives des individus face à la décision, sur le caractère collectif, distribué et processuel de la décision et sur la difficulté d'en définir des limites, tant chaque décision s'inscrit dans la durée et est enchâssée dans d'autres décisions ».

Les praticiens interrogés relatent une prise de décision de plus en plus collective, plus transversale. Le travail collaboratif, souvent en mode projet et de plus en plus souvent en distanciel, est facilité par

⁴ <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>

les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les modes de management les plus récents font la part belle (au moins en théorie) à la décision collective et collaborative. L'innovation ouverte permet, en outre, la prise en compte de parties prenantes, longtemps absentes du processus, ou au moins de la concertation en amont, de prise de décisions. « Comme les fonctions sont de plus en plus interdépendantes, le collaboratif et l'intelligence collective sont essentiels pour que les décisions prises soient acceptées, à part peut-être s'il s'agit d'entreprises telles Uber dans lesquelles les décisions sont celles de l'automatisation via des algorithmes », selon le directeur marketing stratégique de Leroy Merlin.

Au-delà d'être plus collective, cette prise de décision est également selon les praticiens interrogés, plus rapide, plus automatisée et plus rationnelle. Pour Thibaut Munier (le DG co-fondateur de Numberly), « ces dix dernières années ont été marquées par l'explosion des données issues du digital : du Search au Display en passant par le social et Direct to Consumer ». Grâce aux progrès technologiques, les décideurs n'ont jamais en effet disposé de sources et d'informations aussi nombreuses, ni d'outils aussi puissants pour les traiter en temps réel et établir des prévisions. Toutefois, selon lui, 10 ans d'accélération spectaculaire dans l'accès aux données et l'expertise Data des Directions Marketing n'ont fait que générer une prise de conscience générale de l'immense complexité qu'il y a à comprendre et mesurer le comportement d'un consommateur, toujours plus omnicanal, toujours plus exigeant avec les marques et toujours plus ... imprévisible ! ». Toutes les décisions marketing ne sont pas aussi faciles à mesurer. Le marketing ciblé est sans doute plus facile à « R.O.I.ser » que le marketing de marque, selon le directeur marketing stratégique de Leroy Merlin.

Ces technologies, notamment l'IA, constituent des aides à la décision extrêmement précieuses tant la prise en compte simultanée et dynamique de multiples facteurs et acteurs est immense et dépasse chaque jour un peu plus les capacités cognitives humaines. Toutefois, cette hyper-information et la tentation de laisser la machine, quelle que soit son « intelligence », décider peut-être dangereuse parfois, et frustrante, souvent. En effet, la prise de décision marketing semble désormais moins fondée sur la créativité et l'intuition que sur l'analyse technique (Le Nagard, 2023). Néanmoins, même si les décisions marketing d'aujourd'hui reposent sur davantage de données et sont beaucoup plus quantifiées qu'il y a 10 ans, plusieurs des professionnels interrogés pensent qu'elles sont paradoxalement souvent moins robustes. Pour Pierre Gomy (Kantar), malgré les progrès de la technologie, les décisions sont plus incertaines et complexes à prendre dans un monde VUCA⁵. Alors que le marketing digital donne la priorité à des indicateurs de performance ultra-court-termistes, les organisations ont en effet besoin de redéfinir leurs orientations stratégiques, en combinant retour à une certaine forme de planification et agilité extrême.

Les professionnels interrogés se rejoignent également sur le fait que les décisions marketing sont moins fragmentées, plus congruentes sur tous les plans (promesses-engagements/expériences vécues, discours/preuves, marketing/social/environnemental) et les points de contact car le consommateur-collaborateur-citoyen scrute toute incohérence. Sa confiance est à la fois de plus en plus difficile à gagner et fragile.

En outre, compte tenu des enjeux climatiques et de leurs conséquences, il faut non seulement savoir décider pour le court ou moyen terme, mais ce qui est plus nouveau pour le temps très long. Pour Bernard Pras, le temps juste et une bonne synchronisation doivent veiller à inscrire les décisions de court terme dans les valeurs et les orientations de long terme de l'organisation. Cela requiert de revisiter la notion de synchronisation stratégique (Pras, 2023). Toutefois, on peut s'interroger sur la

⁵ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

possibilité de pouvoir concilier habitabilité de la Terre à moyen et long terme, sans sacrifier des performances de court terme.

Ces arbitrages inédits et périlleux appellent l'adoption de nouveaux modes de pensée, tels que le « *paradox mindset* » (Smith et Lewis, 2022). Il s'agit de passer d'une logique « soit/soit » à une logique « et/à la fois ». Cela requiert de trouver un équilibre dynamique entre des demandes paradoxales - contradictoires mais interdépendantes, - plutôt que de donner la priorité à l'une ou à l'autre, avec des retombées étonnamment positives (Miron-Spektor et al., 2022). Or, rares sont les décideurs qui ont été formés à cette forme de pensée, alors qu'elle permet de trouver des solutions très créatives. En tant qu'enseignants-chercheurs, nous avons notre part à prendre pour apprendre à encore mieux approcher cette complexité et à l'enseigner à nos étudiants.

Décisions Marketing : esquisse d'un agenda de recherche

A la fin de cet éditorial alliant éclairages académiques et témoignages de décideurs marketing, il nous semble intéressant d'esquisser un agenda de recherche tant en termes de questions de recherche que de suggestions méthodologiques qui permette d'éclairer les prises de décisions marketing des organisations, dans une logique de (ré-)conciliation d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux. En effet « la recherche en marketing se doit de questionner les pratiques, de bousculer les vérités établies pour produire de nouvelles connaissances et pour accompagner les organisations confrontées aux enjeux socio-environnementaux » (Michel, 2023, P. 5).

Le champ de la recherche en marketing a donné, à raison, beaucoup d'importance à une meilleure compréhension du comportement du consommateur (Volle et Trinquecoste, 2021). Si celle-ci constitue une base essentielle de la prise de décision marketing, les pratiques marketing et notamment celles de la prise de décision marketing en elles-mêmes ont toutefois été moins investiguées, ce qui ouvre de nombreuses perspectives de recherche.

Chacune des contributions exceptionnelles de Bernard Pras, Jean-Luc Giannelloni, Emmanuelle Le Nagard et Géraldine Michel ainsi que les entretiens menés auprès des praticiens nourrissent cet agenda de recherche.

Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, voici quelques questionnements qui peuvent guider de futures recherches pour éclairer la décision marketing.

La première étape – que nous appellerons étape 0 (à l'image d'un reset), préalable à la suite des recherches - consiste à penser comment le marketing doit changer pour « faire partie de la solution et non du problème », comme exprimé par Michaël Rogué, le leader Planet de Boulanger à l'intention du commerce⁶. Ou selon les termes de Jean-Luc Giannelloni, comment le marketing peut « défaire, ce qu'il a fait (...) en utilisant tout son arsenal technique et toute sa créativité pour créer un nouveau récit globalisant autour d'une « société de la déconsommation » et de la sobriété ».

Ensuite, les chercheurs doivent (re-)définir ce qu'est une décision marketing aujourd'hui et surtout ce qu'elle sera demain. Quelles sont/seront ses frontières ? Thibaut Munier (Numberly) attend notamment des chercheurs qu'ils aident les décideurs à mieux comprendre comment concilier leur activité et la réduction de leur empreinte carbone. Plus fondamentalement, la recherche doit éclairer les décisions marketing pour lancer et développer de nouvelles activités durables voire

⁶ Dans *Révolutions du commerce dans une société en transition*, coordonnée par Collin-Lachaud I. (2022) paru aux éditions EMS.

régénératrices, d'une part et organiser l'atterrissage, la décroissance de certaines activités (fast fashion, voyages en avion, par exemple) dans une société post-croissance, d'autre part.

Il est vital, au sens premier du terme, de se demander quelles sont les finalités des décisions marketing, dans un sens élargi/repensé du terme ? Quels seront les nouveaux business models durables ? Comment dans ce contexte inédit, les entreprises peuvent-elles créer de la valeur collective ? Vos soumissions sont attendues sur ce sujet avant le 30 septembre 2023 pour le numéro spécial⁷. Comment cette création de valeur peut/doit-elle être mesurée ? Quels sont/pourraient/devraient être les nouveaux indicateurs, KPI dans une logique de comptabilité triple capitaux ? et plus largement dans une perspective de post-croissance ? Quand décide-t-on de faire/ne pas faire, arrêter, renoncer ? Des recherches transdisciplinaires qui allient marketing et management stratégique, innovation sont nécessaires.

De nouveaux travaux sont également nécessaires pour comprendre comment sont prises concrètement les décisions marketing. Jamais les praticiens n'ont disposé d'autant de données ni de capacités à les traiter et à y répondre, en mobilisant notamment l'IA générative et l'automatisation. Thibaut Munier (Numberly) suggère par exemple que les chercheurs contribuent à mieux comprendre comment répondre aux attentes de personnalisation du consommateur dans un contexte où les acteurs technologiques restreignent l'accès aux données pour renforcer leur position concurrentielle, ou encore comment mieux mesurer le marketing avec une granularité de plus en plus fine dans un environnement où les besoins de mesure ont cru plus vite encore que le volume de données. A un niveau plus large, la recherche doit proposer des éléments de réponse à la question de savoir comment ne plus opposer data, technologie en général et bien-être individuel et collectif à moyen et long termes. Comment le digital et la data peuvent-ils contribuer à des prises de décision rapides de renoncement ou de fermeture de projets qui auraient peut-être été validés il y a quelques temps ? Et, inversement, comment peuvent-ils à l'aide de nouveaux critères élargis valider des projets marketing pertinents et créateurs de valeur à moyen et long terme ? Enfin, comment l'IA peut-elle aider à la modélisation, la prévision de long terme et ainsi servir une planification stratégique, revue à l'aune des enjeux socio-environnementaux ?

Outre le fait de savoir comment sont prises les décisions marketing, selon quelles finalités, il est essentiel de savoir comment elles sont perçues par toutes les parties prenantes de l'organisation et notamment les clients et plus largement les citoyens. Mais aussi comment sont-elles vécues par les collaborateurs, actuels et potentiels ? Quels sens revêtent-elles ? Le directeur du marketing stratégique de Leroy Merlin et Emmanuelle Le Nagard (2023) se rejoignent quant à l'importance de mieux comprendre ce qui fait/fera l'attractivité des entreprises et plus spécifiquement des fonctions marketing pour attirer mais aussi retenir les talents actuels. Dans la continuité du numéro spécial 2021 sur Marketing et GRH, des recherches qui allient ces deux disciplines, notamment au sujet de la marque employeur, sont à développer.

Toujours en termes de marque mais côté consommateurs, il est essentiel de documenter comment celle-ci peut faire grandir son capital marque en termes marketing, mais aussi social et environnemental dans un contexte de prospérité frugale, selon le directeur du marketing stratégique de Leroy Merlin.

⁷ <https://www.afm-marketing.org/numéro-spécial-2024.html> Pour toute question, projet de soumission, n'hésitez pas à contacter les co-rédacteurs en chef invités : Benoît Demil (benoit.demil@univ-lille.fr), Xavier Lecocq (xavier.lecocq@univ-lille.fr) et Elisa Monnot (elisa.monnot@cyu.fr)

La liste non exhaustive des questions de recherche à investiguer illustre combien ces voies de recherche sont riches et combien il est important que les chercheurs en marketing les investiguent et qu'ils ne les laissent pas étudier exclusivement par les autres champs des sciences de gestion ou d'autres disciplines. Ces recherches peuvent aussi ouvrir la voie à des collaborations avec des collègues en théorie des organisations, en management stratégique, en innovation, en systèmes d'information ou encore en ressources humaines, sans oublier d'autres disciplines telles que la psychologie ou la sociologie, les sciences de l'environnement et les sciences politiques ou la philosophie. Une approche transversale de la prise de décision marketing de demain serait très féconde.

De plus, en phase avec le positionnement historique de *Décisions Marketing*, des recherches collaboratives (Gauri et Grewal, 2021), notamment sous forme d'études de cas, de recherche-action ou intervention mais également de partage de bases de données, sont essentielles pour s'immerger et mieux comprendre comment les décisions sont prises. Nous suggérons aux collègues de collaborer avec des praticiens de tout type d'organisations, tant pour mener la recherche que pour la co-publier. Cela rejoint les souhaits des professionnels interrogés dans le cadre exceptionnel de ce numéro anniversaire.

Aussi, l'extrême complexité des contraintes inédites de la prise de décision marketing (au regard du contexte, des finalités et de ses modalités) montre combien 30 ans après son lancement le positionnement de la revue *Décisions Marketing* apparaît toujours aussi utile et pertinent. Tous les professionnels interrogés attestent en effet d'un accroissement du nombre mais également de la complexité des questionnements auxquels ils sont confrontés et donc de la difficulté des décisions marketing qu'ils ont à prendre. Aussi, nous encourageons les collègues à lancer de nouvelles recherches pour aller investiguer les décisions marketing.

Les articles de ce numéro illustrent d'ailleurs combien les recherches publiées dans la revue sont utiles à la prise de décision et cela pour de multiples acteurs. Ils montrent aussi la diversité de la nature des décisions marketing.

Ainsi, les rédacteurs du règlement public du label européen de production biologique se sont appuyés sur les sciences de l'aliment mais ont peu considéré le point de vue des consommateurs pour définir les principes applicables à la transformation biologique, notamment la compatibilité perçue entre procédés de transformation et principes du bio. Pour éclairer cet angle mort, sur la base d'une recherche qualitative, Ida Fartsis, Ivan Dufeu, Gwenaëlle Briand-Decré, Muriel Travers et Gildas Appéré étudient les représentations des consommateurs au sujet des aliments transformés biologiques. Cette recherche a un apport majeur en montrant au législateur comme aux entreprises qu'en dépit de leur intérêt biochimique ou fonctionnel, il serait pertinent de renoncer à l'usage de certaines technologies de transformation alimentaire car elles ne sont pas compatibles avec les représentations des consommateurs à l'égard de la naturalité des procédés de transformation des aliments biologiques et de leurs finalités.

Si le caractère durable (au sens de *sustainable*) de différents secteurs est contesté, c'est particulièrement le cas du luxe. Deux articles de ce numéro se penchent sur les décisions marketing prises par les acteurs du luxe dans le cadre de leur stratégie de marketing durable. Dans le premier, Thérèse Fournaise, Aurélie Kessous et Pierre Valette-Florence croisent les regards des consommateurs et des professionnels pour comprendre l'effet de transgression engendré par l'utilisation de matériaux recyclés par les marques de luxe. L'analyse des entretiens révèle que c'est l'identification visuelle (ou non) de l'attribut recyclé qui détermine la nature de la transgression perçue (négative et provocante ou positive et innovante). Cette perception transgressive engendre

des bénéfices/risques pour les consommateurs, se traduisant en bénéfices/risques différentiels pour les marques, qui peuvent conduire à l'amélioration/la détérioration de la relation consommateur-marque. Ils contribuent ainsi à éclairer les décisions marketing des acteurs du luxe.

Dans le second article relatif aux décisions prises par les acteurs du luxe, Oxana Lahbib, Aurélie Kessous et Pierre Valette-Florence cherchent à mieux comprendre le phénomène d'ambivalence dans l'endossement du luxe durable. Une recherche multi-méthodes conjuguant technique de l'Album On-Line et étude quantitative permet d'identifier deux antécédents de l'ambivalence (satisfaction de l'engagement vs. crainte de motivation mercantile) et deux types d'orientations durables distinctes (sociale vs. environnementale). Si la célébrité favorise la situation d'ambivalence, elle permet en revanche de générer un impact plus fort sur les réactions positives des clients, notamment dans le cas d'une cause sociale. Cette recherche invite les marques de luxe, en collaborant avec des célébrités, à s'engager davantage sur le plan social et/ou environnemental.

Enfin, dans le champ des décisions marketing liées aux produits et à leurs noms (onomastique commerciale), Sabine Ruaud et Bertrand Urien enrichissent la connaissance relative à l'utilisation croissante de noms par leur couleur teintée d'une pointe d'humour (par exemple : Red'Dingue, As de Pink). Par une approche multi-méthodes, ils montrent que ces noms de produits sont plus appréciés des consommateurs que des noms non humoristiques. Si ce choix de l'humour par les décideurs marketing est pertinent, le type d'humour convoqué doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, seul un mécanisme humoristique basé sur la théorie de soulagement impacte l'intention d'achat du produit de manière significative.

Cet éditorial est le dernier de notre binôme avant de passer le relais à Rémi Mencarelli, que nous remercions pour ses commentaires constructifs et sa relecture amicale. Nous remercions également très sincèrement les professionnels qui ont accepté de participer à cet édito anniversaire, en dépit de leur emploi du temps extrêmement chargé. Nous sommes également très reconnaissants à nos prédécesseurs pour leurs contributions stimulantes. Un immense merci également à notre inégalable directeur Bernard Pras de la publication, qui a fait naître et grandir Décisions Marketing depuis 1993, et qui passe lui aussi le témoin à notre collègue Ouidade Sabri.

Isabelle Collin-Lachaud et Gilles N'Goala

Références

Badot, O., Bucci, A. et Cova, B. (1993) Societing: Managerial Response to European Aestheticization. *European Management Journal*, Numéro spécial EAP 20ème Anniversaire, 48–56.

Bonnet, Landivar et Monnin (2022) *Héritages et Fermetures*, Paris, Editions divergences.

Castel, P., et Chessel, M. E. (2019). La décision toujours en question. *Entreprises et histoire*, (4), 7-22.

Collin-Lachaud I. (2022) (coord) *Révolutions du commerce dans une société en transition*, Editions EMS.

Fartsi I., Dufeu Y., Briand-Decré G., Travers M. et Appéré G. (2023) Les aliments transformés peuvent-ils être réellement bio ? Le point de vue des consommateurs, *Décisions Marketing*, 110

- Fournaise T., Kessous A., Valette-Florence P. (2023) Quand les marques de luxe utilisent des matériaux recyclés : regards croisés entre consommateurs et professionnels sur un effet de transgression. *Décisions Marketing*, 110.
- Gauri, Dinesh K et Dhruv Grewal (2021), "Navigating the Retailing Frontier through Academic and Practitioner Collaboration," *Journal of Retailing*, 97 (1), 2–5.
- Giannelloni J-L. (2023) Changer ou disparaître ? Quel marketing pour un monde à +1,5° ? *Décisions Marketing*, 110.
- Helkkula, A., et Arnould, E. Developing and renewing marketing as a scientific discipline through reflexive cocreation. *AMS Review* 12, 168–173 (2022).
- Lahbib, O., Kessous A. et Valette-Florence P. (2023) Vers une meilleure compréhension du phénomène d'ambivalence dans l'endossement du luxe durable. *Décisions Marketing*, 110.
- Latour B. (2022) *Habiter la terre* (entretiens avec Nicolas Truong), Les liens qui libèrent et Arte Editions.
- Le Nagard E. (2023) Qui veut (encore) être décideur marketing ? *Décisions Marketing*, 110.
- Michel G. (2023) La Raison d'Être du marketing et des marques. *Décisions Marketing*, 110.
- Miron-Spektor E., Emich K.J., Argote L. et Smith W.K. (2022) Conceiving opposites together: Cultivating paradoxical frames and epistemic motivation fosters team creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71.
- Monnin A. (2023) *Politiser le renoncement*, Paris, Editions divergences.
- Pinson C. (1993) Décisions Marketing : une nouvelle revue de l'AFM, *Décisions Marketing*, 0, Mai, 5-6.
- Pras B. (2023) Ruptures et prise de décision marketing : la synchronisation stratégique revisitée, *Décisions Marketing*, 110.
- Pras B. (2013) Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation, *Décisions Marketing*. 72, 5-15.
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D. et al. (2023) Safe and just Earth system boundaries. *Nature*.
- Rémy E. et Roux D. (2022) Le marketing doit-il penser sa propre disparition ?, *Carnets de Consommation*
- Rosa, H. (2012). *Accélération. Une critique sociale du temps*. La Découverte. Paris
- Ruad S. et Urien B. (2023) Onomastique commerciale : les noms de produits colorés humoristiques sont-ils appréciés et jouent-ils un rôle sur l'intention d'achat du produit ? *Décisions Marketing*, 110.
- Smith W. K et Lewis M.W. (2022), *Both/and Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*. Harvard Business Review Press.
- Volle P. et Schouten J.W. (2022), *Marketing (plus) durable*, Brussels, De Boeck Supérieur.
- Trinquecoste J-F. et Volle P. (2021) Pratiques (du) marketing, *Décisions Marketing*, 104, 5-9.
- Wallenhorst N. (2022) *Qui sauvera la planète ? Les technocrates, les autocrates ou les démocrates ...*, Paris, Actes Sud.