



HAL
open science

Décarbonation et perceptions des marketeurs : une étude exploratoire

William Vicente, Hajar Ibnelhaj, Flavie Rousseaud, Amina Béji-Bécheur, Alain Debenedetti

► **To cite this version:**

William Vicente, Hajar Ibnelhaj, Flavie Rousseaud, Amina Béji-Bécheur, Alain Debenedetti. Décarbonation et perceptions des marketeurs : une étude exploratoire. 41ème Congrès de l'Association Française du Marketing, May 2025, Lille, France. <hal-05010729>

HAL Id: hal-05010729

<https://hal.science/hal-05010729v1>

Submitted on 28 Mar 2025

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

DECARBONATION ET PERCEPTIONS DES MARKETEURS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE.

VINCENTE WILLIAM

IBNELHAJ HAJAR

ROUSSEAUD FLAVIE

BEJI-BECHEUR AMINA

DEBENEDETTI ALAIN

UNIV GUSTAVE EIFFEL, UNIV PARIS EST CRETEIL, IRG, 5 BOULEVARD DESCARTES, CHAMPS
SUR MARNE, 77454 MARNE LA VALLEE CEDEX.

DECARBONATION ET PERCEPTIONS DES MARKETEURS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE.

Résumé : Cette recherche a pour objectif de comprendre la vision des marketeurs à propos des enjeux et stratégies de décarbonation et des nouveaux modèles de création de valeur. Pour ce faire, une étude qualitative exploratoire a été menée auprès de marketeurs travaillant dans des entreprises labellisées ÉcoVadis, de taille et de niveau de labellisation variés. Les résultats montrent que si les marketeurs ont bien intégré les modèles de création de valeur, les enjeux et stratégies de décarbonation, c'est principalement à travers le discours construit par leur entreprise. En effet, ceux-ci ne semblent pas adopter dans leur quotidien les actions et pratiques qui sont prônées par les modèles qu'ils maîtrisent.

Mots clés : Décarbonation ; RSE ; marketing durable

DECARBONISATION AND MARKETERS' PERCEPTIONS: AN EXPLORATORY STUDY

Abstract: The aim of this research is to understand how marketers see the challenges and strategies of decarbonisation and new models for creating value. To do this, an exploratory qualitative study was carried out with marketers working in EcoVadis-labelled companies of various sizes and levels of labelling. The results show that although the marketers have taken on board the value creation models and the challenges and strategies of decarbonisation, it is mainly through the discourse constructed by their company. Interestingly, they do not seem to be adopting the actions and practices advocated by the models they refer to on a day-to-day basis.

Keywords: decarbonization ; CSR ; sustainable marketing

Introduction

Les scientifiques mettent depuis longtemps en garde les différents acteurs de la sphère socio-économique à propos des menaces qui pèsent sur l'environnement : d'ici 2030, le réchauffement climatique devrait atteindre une augmentation d'environ 1,5°C par rapport à l'ère pré-industrielle (De Perthuis, 2022), avec pour corollaire une succession de catastrophes écologiques (Auverlot, 2015).

Aussi, l'action de réduire son empreinte carbone, appelée aussi décarbonation, est au centre de nombreux travaux en sciences de gestion avec un accent mis davantage sur les discours et les stratégies que sur les actions concrètes des organisations (Gliénke et Guenther, 2016). La démarche de réduction de l'empreinte carbone au niveau des organisations est en particulier influencée par la pression et les contraintes légales poussant à rendre visibles des indicateurs mesurant l'empreinte carbone (Dawkins et Fraas, 2011) et leur évolution. Ainsi, les organisations sont poussées à répondre à cette demande sociétale et réglementaire au travers du développement de stratégies RSE.

Dans cette optique, il paraît essentiel pour les entreprises d'intégrer l'ensemble de leur capital humain dans la démarche environnementale (Tronchon, 2022) et en particulier le marketing qui joue un rôle majeur dans la mise en place des modèles de création de valeur de par sa capacité à (1) adapter ses pratiques et adopter de nouveaux modèles tels que le marketing durable censé combler les limites du marketing dit « classique » (Volle et Schouten, 2022) ; (2) favoriser l'économie circulaire qui se présente comme une solution pour pallier les limites de l'économie linéaire (Ntsondé et Aggeri, 2022) ; ou (3) à mettre en place des dispositifs s'appuyant sur l'économie de la fonctionnalité qui peuvent permettre de rendre l'activité d'une entreprise plus durable (Kpossa et Breka, 2022).

Ainsi, les recherches passées ont permis de mettre en lumière de nouveaux modèles de création de valeur qui sont autant des outils pour les organisations que pour les services marketing afin de répondre aux défis environnementaux, même si elles s'ancrent dans un paradigme aujourd'hui critiqué (Remy et al., 2024). Mais qu'en est-il de la réalité quotidienne des marketeurs : sont-ils en capacité de s'approprier les enjeux et stratégies de décarbonation et prêts à adopter de nouveaux modèles de création de valeur ? En d'autres termes, nous cherchons à répondre à la question générale suivante : dans quelle mesure les marketeurs contribuent aux stratégies de décarbonation des organisations qui les emploie ?

Revue de la littérature

La mise en place de pratiques durables dans les organisations, aidée par des normes et des outils permettant de concevoir des offres responsables (Angelini et al., 2012), implique de prendre en considération les besoins des différentes parties prenantes (Gagné et al. 2022) ainsi que leur rôle, notamment celui du marketing, clé dans la création de valeur.

Au-delà de leur adoption et de l'implication des entreprises, qui dépend de leur contexte et caractéristiques (Gagné et al., 2022), les pratiques durables des organisations ne sont pas évidentes à comprendre (Tronchon, 2022) et doivent encore être crédibilisées (Béji-Bécheur et Ozcaglar-Toulouse, 2014). En effet, les consommateurs demeurent méfiants à propos de l'engagement RSE des entreprises, alors qu'il est important de communiquer dessus (Passebois-Ducros et Flacandji, 2022). Il existe pourtant un marketing plus durable avec des processus limitant l'impact environnemental et social du marketing et promouvant la consommation durable (Béji-Bécheur et Ozcaglar-Toulouse, 2014), comme par exemple l'éco-conception (Volle et Schouten, 2022). Cette vision « améliorée » du marketing, si elle n'est pas exempte de critiques (Remy et al. 2024) qui soulignent son incapacité à résoudre les problèmes voire à

les aggraver, permet cependant de mettre en lumière d'autres modèles de développement plus durables.

En effet, les recherches précédentes montrent que la RSE peut s'appuyer sur des modèles de création de valeur qui prennent en compte les enjeux planétaires (Busch et al. 2018), par opposition à des modèles linéaires qui consistent à extraire les matières premières, à produire des biens, à les consommer et à se débarrasser des déchets (Ntsondé et Aggeri, 2022). Ainsi, l'économie circulaire, véritable levier de décarbonation, nécessite un changement fondamental de nos modes de production et de consommation (Bourg, 2019) mais peut en retour répondre aux trois principales menaces écologiques : la hausse de la température ; l'effondrement des effectifs de population sauvage ; la raréfaction des ressources indispensables à notre activité (Bourg, 2019). Dans un autre registre, l'économie de la fonctionnalité constitue une autre voie, puisqu'elle considère que ce qui est important est l'utilisation de la fonction d'un bien ou d'un service à un moment précis plutôt que son acquisition et sa possession (Buclet, 2014), mettant l'accent par exemple sur le partage de ressources (Bardhi et Eckhardt, 2012).

L'analyse de la littérature montre ainsi que des business modèles alternatifs non linéaires existent, dans la mesure où l'on considère que le marketing est en capacité de se réinventer. Cependant, les acteurs clés de cette mise en œuvre des stratégies RSE sur le terrain restent peu étudiés alors que leur rôle et leur pratique sont clés (Trinquecoste et Volle, 2021). Aussi, cette recherche propose de mettre en évidence la manière dont les marketeurs s'approprient l'enjeu de la décarbonation et dans quelle mesure ils pensent s'emparer des nouveaux modèles de développement plus durables.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons procédé à une étude qualitative exploratoire axée sur des entretiens semi-directifs auprès de professionnels du marketing au sein d'entreprises de différentes tailles —la mise en place d'actions RSE dépendant de la taille de l'entreprise (Gagné et al., 2022)— et évaluées par ÉcoVadis. Nous avons choisi de nous référer au label ÉcoVadis car il s'agit d'une référence internationale qui évalue les entreprises sur quatre thèmes de durabilité : environnement, éthique, droits humains et achats, selon des normes RSE reconnues comme ISO 26000. Cette évaluation, adaptée au contexte de chaque entreprise, attribue des médailles (bronze à platine) en fonction de leur performance relative. Le deuxième critère est la taille de l'entreprise, classée selon le nombre d'employés : moins de 250, entre 250 et 5 000, et plus de 5 000. Afin de permettre la variété dans les réponses, 11 responsables marketing d'entreprises, correspondant à tous les niveaux de médailles (4 niveaux) et à des toutes les tailles d'entreprises comme défini par ÉcoVadis ont accepté d'être interrogés (cf. tableau 1).

Les entretiens ont été menés en distanciel, pour s'adapter aux contraintes professionnelles des répondants, et ont démarré par une « *grand tour question* » (McCracken, 1988) autour de leur situation professionnelle (cf. annexe 1) avant d'aborder les thématiques de la conception de la durabilité du répondant, des mises en pratique et de leurs impacts. Enregistrés et entièrement retranscrits sous Word, ces entretiens ont abouti à un corpus de 207 pages de données.

Une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977) a été effectuée pour donner sens aux données. Elle a été enrichie par l'analyse des rapports RSE et des sites internet des 11 entreprises dans lesquelles exerçaient les répondants, afin de donner des éléments de contexte quant à la nature de leurs activités et engagements environnementaux.

Résultats et discussion

On peut scinder les résultats autour de trois grands axes : la connaissance par les répondants des concepts clés de la RSE, leur récit des pratiques mises en place par leur entreprise, leurs idées pour des actions à mettre en place.

Une vision précise des notions environnementales et des modèles de création de valeur. Comme souligné par Bataillard (2020), qui met en avant la nécessité de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes pour répondre à l'urgence climatique, nos répondants sont conscients que la RSE implique d'inclure l'ensemble des acteurs d'une entreprise, et que cela doit se répercuter sur ses activités. Emma (PME, rang *Silver*) explique : « *je pense que c'est l'engagement- que l'on prend vis-à-vis de toutes ses parties prenantes* ». Elle ajoute par ailleurs que « *dans le cadre de [son] activité, tout le monde est concerné* ». De la même manière, les notions d'économie circulaire, ses conséquences économiques et les enjeux techniques sont maîtrisés : Maude (GE, rang *Gold*), Nathan (PME, rang *Bronze*) et Inès (GE, rang *Platinum*) énoncent la notion de réparabilité où, dès la conception de l'offre, il est nécessaire « *de faire en sorte qu'il soit réparable* », mais qu'aujourd'hui, comme ajoute Emma, « *on n'a pas les technologies pour recycler tous les matériaux* ». Enfin, les répondants sont conscients que le marketing doit évaluer et mettre en avant les mesures environnementales de manière transparente. Marina (PME, rang *Bronze*) souligne que les nouveaux modèles ne sont pas synonymes de *greenwashing* et qu'il faut « *rester dans les clous parce que tu peux vite partir dans les mensonges* ».

Un récit détaillé de la mise en place de pratiques durables avec des exemples de mesures. L'identification des modèles de création de valeur est cruciale pour leur mise en œuvre : les répondants sont en capacité d'évoquer précisément les mesures liées à une stratégie de décarbonation au sein de leurs organisations, telles que pour Emma le déploiement d'un plan de « *décarbonation industrielle* » qui pour elle constitue « *un des axes de notre plan stratégique* ». Dans le cadre de leurs missions, la majorité des répondants exprime également un travail sur leur consommation énergétique. Les répondants sont également en capacité de parler de mesures en lien avec les modèles de création de valeur en lien avec certains axes du marketing durable (Volle et Schouten, 2022). Maude donne par exemples des actions réalisées dans son entreprise comme « *allonger la durée de vie des téléphones* », avec « *un service de réparation* » ; Inès détaille un produit « *éco-conçu* » avec un packaging qualifié de « *totalemtent écologique* » ; Marina explique que « *depuis quelques années, on se prend vraiment la tête pour utiliser des matériaux qui sont recyclables et recyclés, ou les deux* ». Enfin, les répondants évoquent les mesures intégrant les parties prenantes, fournisseurs, clients ou salariés. Inès explique que « *l'on a tous participé, c'était obligatoire pour tous les gens du marketing, on a fait la fresque du climat [...] on a des formations sur comment concevoir des produits éco-conçus dès la conception* ». Emma indique par ailleurs le souhait de l'entreprise d'aider ses clients en faisant « *le projet le plus vert et le plus décarboné possible pour que [les] clients eux-mêmes accélèrent leur transition* ». Notons également que l'implication de nos répondants dans les stratégies de décarbonation à travers leur discours est validée par une cohérence importante entre leur récit et les communications de leurs entreprises au sein de leurs rapports RSE ou de leur site internet. Cependant, les pratiques citées par les marketeurs sont souvent institutionnelles et non pas propre au service marketing dans lesquels ils/elles exercent leur activité.

Des conseils et idées de mesure tournées plutôt vers des actions institutionnelles mais peu d'évocations de pratiques marketing concrètes mises en place. De la même manière, les conseils et idées d'actions évoquées s'appuient ici davantage sur des actions institutionnelles assez larges et à l'initiative de l'entreprise, que sur des actions originales proposées par les

responsables marketing interrogés, dont la valeur produite leur incomberait totalement. Ainsi, Mathilde (ETI, rang *Bronze*), cheffe de projet communication, explique « *qu'il y a l'idée d'utiliser un maximum de matériaux recyclables* » et que pour les projets événementiels pourraient être développés « *un outil dédié à calculer l'impact environnemental des événements, des salons* ». Maude et Carole (ETI, rang *Platinum*) ajoutent que l'étiquetage (mention l'utilisation de produits recyclés) « *est une bonne idée* », que cela peut « *sensibiliser les gens* » ; Emma que les labellisations « *sont utiles pour nous guider, pour aller dans la bonne direction* » et Laura (PME, rang *Platinum*) que « *ça permet de faire une vraie sélection* » [parmi les fournisseurs]. Ainsi, si les répondants reconnaissent le caractère interne des sources de création de valeur dans une optique de décarbonation, leurs propositions restent très timides et limitées par des considérations de coûts, même pour les répondants travaillant dans de grandes entreprises : comme le mentionne Chloé, « *ça va coûter cher !* ».

En résumé, les répondants proposent peu de pratiques directement liées à leur fonction, se reposant principalement les actions sur l'entreprise plutôt que sur des mesures marketing spécifiques. Les données suggèrent ainsi que les marketeurs, encore peu enclins à passer de la réflexion stratégique à l'action en matière de décarbonation, ne semblent pas en capacité de mettre en pratique les modèles de création de valeur, bien qu'ils soient en capacité de les définir.

Quelques éléments de réflexion

Cette étude exploratoire contribue à la réflexion sur les nouveaux modèles de création de valeur en montrant que le marketing doit être intégré plus largement dans la RSE (Volle et Schouten, 2022) et en capacité d'être force de proposition, plutôt que simplement aligné aux discours institutionnels et actions potentiellement limités. Cela pose la question, d'un point de vue managérial, à la mise en place de formations à destination des marketeurs sur le rôle dans la construction de nouveaux modèles de création de valeur « décarbonés ». Elle mériterait toutefois d'être prolongée, en interrogeant des marketeurs issus d'entreprises non certifiées EcoVadis ou en ne s'astreignant pas à prendre en compte la taille de l'entreprise (peu de grandes entreprises ne mettent pas en avant cette évaluation si elle n'est pas maximale).

Une question importante reste également en suspens, et constitue une voie pour une recherche future : celle des facteurs facilitant ou freinant l'appropriation et adoption des enjeux de décarbonation. Une autre est celle de l'exploration des pratiques effectives des marketeurs (Skálén et al., 2023 ; Trinquocoste et Volle, 2021), comme acteurs centraux des changements nécessaires à la progression vers un monde décarboné.

Références

- Angelini, C., Lombardo, É., & Pignatelli, I. (2012). Les pratiques environnementales au sein du CAC 40 : Un regard sur les entreprises visionnaires. *Revue Française de Gestion*, 222, 35-54.
- Auverlot, D. (2015). La tragédie du réchauffement climatique : du cinquième rapport du GIEC à la Conférence Paris-Climat 2015. *Responsabilité et environnement*, (1), 14-20.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Paris: Presses universitaires de France.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Bataillard, C. (2020). Intégration de la RSE : une exploration du « comment ». *Management & Avenir*, 119, 39-60.
- Béji-Bécheur, A., & Özçağlar-Toulouse, N. (2014). Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 29(3), 3-9.
- Bourg, D. (2019). De l'économie circulaire à l'économie intégrale. *Futuribles*, 428, 5-16.
- Buclet, N. (2014). L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : une typologie. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1).
- Busch, T., Hamprecht, J., & Waddock, S. (2018). Value (s) for whom? Creating value (s) for stakeholders. *Organization & Environment*, 31(3), 210-222.
- Dawkins, C., & Fraas, J. W. (2011). Coming clean: The impact of environmental performance and visibility on corporate climate change disclosure. *Journal of Business Ethics*, 100, 303-322.
- De Perthuis, C. (2022). *Climat : 30 mots pour comprendre et agir*. De Boeck Supérieur.
- Gagné, V., Berthelot, S., & Coulmont, M. (2022). Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 317-318, 111-128.
- Glienke, N., & Guenther, E. (2016). Corporate climate change mitigation: a systematic review of the existing empirical evidence. *Management Research Review*, 39(1), 2-34.
- Kpoussa, M. R., & Breka, J. (2022). L'économie de fonctionnalité comme solution à l'obsolescence programmée : Une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 39(1), 125-146.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Sage publications.
- Ntsondè, J., & Aggeri, F. (2022). L'économie circulaire comme utopie rationnelle : De la fiction à sa performance. *Revue Française de Gestion*, 304, 43-63.
- Passebois Ducros, J., & Flacandji, M. (2023). Du positionnement RSE voulu à l'image RSE des enseignes : Le cas de la grande distribution en France. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 23, 19-38.
- Rémy, E., Roux, D., Arnould, E., Askegaard, S., Beudaert, A., Galluzzo, A., & Marion, G. (2024). Look up! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 39(1), 78-100.

Skålén, P., Cova, B., Gummerus, J., & Sihvonen, A. (2023). Marketing-as-practice: A framework and research agenda for value-creating marketing activity. *Marketing Theory*, 23(2), 185-206.

Trinquecoste, J. F., & Volle, P. (2021). Marketing (As) Practice. *Décisions Marketing*, 104(4), 140-144.

Tronchon, J. (2022). La RSE chez L'Oréal : une transformation qui n'a rien de cosmétique! *Le journal de l'école de Paris du management*, 158, 22-29.

Volle, P. & Schouten, J. (2022). *Marketing (plus) durable. La contribution du marketing à la soutenabilité des entreprises*, De Boeck.

Tableau 1 : Profil des répondants et des entreprises labélisées ÉcoVadis

Pseudonyme	Poste de l'interrogé	Entreprise de l'interrogé	Niveau ÉcoVadis	Taille de l'entreprise
Inès	Cheffe de produit	Orange	Platinum	Grande entreprise
Carole	Cheffe de projet développement produit	Verescence	Platinum	Entreprise de taille intermédiaire
Laura	Chargée de communication	Nexialog Consulting	Platinum	Petite entreprise
Melissa	Chargée de communication	Synia	Platinum	Petite entreprise
Maude	Cheffe de projet rétention et fidélisation	Bouygues Telecom	Gold	Grande entreprise
Adrien	Responsable marketing et communication	Applium	Gold	Entreprise de taille intermédiaire
Marina	Responsable communication	Livcer	Gold	Petite entreprise
Chloé	Assistante administrative marketing	TD Synnex	Silver	Entreprise de taille intermédiaire
Emma	Directeur marketing et communication	Althéora	Silver	Petite entreprise
Mathilde	Cheffe de projet communication	Mecatherm	Bronze	Entreprise de taille intermédiaire
Nathan	Directeur redistribution de matériel	Ateliers du Bocage	Bronze	Petite entreprise

