



LA FONCTION MARKETING EN 2030



- **Plus incarnée, la fonction Marketing s'inscrit dans la proximité de terrain via le renforcement de son tissu local.**
- **Une fonction engagée dans une logique de preuve sur ses propres actions et d'accompagnement des consommateurs dans leurs usages plus vertueux.**
- **Une fonction désormais pluridisciplinaire, transverse et transparente au sein de l'entreprise et en dehors.**

RETOUR AUX FONDAMENTAUX : UN MARKETING DE PROXIMITÉ, PLUS INCARNÉ

Davantage délocalisée, la fonction Marketing est plus incarnée, s'inscrivant dans la proximité de terrain. En lien avec les nouveaux modes de vie, elle se met au service des communautés. Sa proximité géographique renforce ses liens avec le tissu local (PME, associations, coopératives et collectivités). Ce marketing « de proximité » opère un retour au « bon sens » et à la simplicité. Plus responsable et éthique, il se veut concret et dans une logique de preuve. La fonction se recentre sur ses fondamentaux pour être au plus proche des consommateurs, qui se font à leur tour ambassadeurs de marques et produits. Dans les entreprises, cela se traduit par des dirigeants porteurs de valeurs et des salariés engagés.

UNE EXIGENCE DE RESPONSABILITÉ ET DE TRANSPARENCE QUI IMPOSE DE NOUVEAUX KPI¹ ET DE LA PÉDAGOGIE

Face aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence et d'éthique, la fonction Marketing doit renforcer son rôle de vérité par la preuve. On attend des entreprises qu'elles apportent de vraies propositions de valeur et des preuves chiffrées de leur impact. La définition d'un cadre commun de nouveaux KPI liés aux engagements extra-financiers des entreprises se traduit au niveau très opérationnel, dans les métiers du marketing et du chef de produit. L'exigence de responsabilité implique plus largement un accompagnement des consommateurs vers des usages plus vertueux par la « priorisation » des offres. La fonction Marketing devient

plus prudente et prend le temps nécessaire pour s'assurer d'une démarche cohérente avec les enjeux RSE qu'elle s'est fixés, l'ensemble étant *in fine* soumis à une logique de transparence et de pédagogie.

UNE FONCTION TRANSVERSE DANS UNE ENTREPRISE AUX FRONTIÈRES POREUSES

La fonction Marketing devient plus transverse et systémique car elle doit apporter une proposition de valeur à toutes les parties prenantes de l'entreprise. La fonction joue un rôle de chef d'orchestre et de guide, ouvert sur les autres fonctions de l'entreprise, faisant évoluer les produits en coordination avec la fonction Finance, les Achats, le Réglementaire, etc. et avec le consommateur, dans une logique d'itération. Devenue pluridisciplinaire, la fonction Marketing intègre les autres fonctions de l'entreprise et son écosystème, opérant de façon agile au niveau interne et externe. Les profils évoluent : la tranche d'âge des marketeurs est plus large, avec une moyenne d'âge qui augmente, et les profils « cœur de métier » y trouvent leur place.

RENDRE DÉSIRABLE LE COMPORTEMENT VERTUEUX... PLUS FACILE À DIRE QU'À FAIRE

Quelques défis et risques se profilent néanmoins. Face à une forte défiance, le marketeur est confronté à des injonctions contradictoires et doit, dans son discours, naviguer sur une ligne de crête. Comment rendre une consommation responsable plus attractive ? Comment accompagner le consommateur vers un comportement de consommation plus vertueux sans le culpabiliser ? Se pose également la question du *pricing* de produits responsables, en tension avec la propension à payer des consommateurs (malgré les attentes de responsabilité que ces mêmes consommateurs ont à l'égard de l'entreprise). Quid par ailleurs de la poursuite, ou non, d'une logique d'ultra-segmentation s'appuyant sur la data face à des consommateurs de plus en plus méfiants quant au respect de leur vie privée ?

IMPACT DE CETTE FONCTION MARKETING SUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN ?

La responsabilité de bout en bout du marketeur implique une transparence irréprochable sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. La fonction coconstruit ses produits et services avec les autres fonctions de l'entreprise en lien avec ses parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants, clients). Elle opère ainsi de façon agile au niveau interne comme externe. ●



LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

Le marketing est-il trop parisien ?

Le premier enseignement de l'atelier porte sur la (re)territorialisation du marketing, une exigence qui semble indépendante du type de scénario envisagé. Ce marketing accompagne la critique de la globalisation, critique qui s'est fortement accentuée depuis le début de la crise sanitaire que nous traversons. Il ne s'agit pas d'un retour aux marques locales, comme dans la France des années 1950. Il s'agit plutôt de faire en sorte que les professionnels du marketing soient responsables de leurs activités vis-à-vis des « communautés de vie » où ils opèrent – qu'il s'agisse de production ou de commercialisation, à l'échelle d'une ville ou d'une région – en plus de l'être auprès de l'opinion nationale, voire internationale. Par exemple, on peut imaginer que certaines régions ou grandes villes s'emparent de problématiques de commercialisation – favorisant certaines marques responsables au profit d'autres qui le seraient moins. On peut imaginer que certaines collectivités développent leurs propres alternatives aux marques globales, réussissant à mobiliser des citoyens autour de circuits plus courts – favorisant des logiques de circularité ou de symbiose. On peut imaginer des façons de combiner ces différentes échelles.

Le marketing est-il encore nécessaire ?

Le second enseignement de l'atelier porte sur l'orchestration du réseau de valeur. Si l'impératif de transparence semble clair, la question reste entière de savoir qui sera responsable de l'impact des activités de l'entreprise (au sens de « *accountable*² »). Plusieurs fonctions peuvent prétendre à ce rôle d'orchestration qui va de pair avec la mesure et la responsabilité. Mais la question n'est-elle pas ailleurs ? Qui peut prétendre aujourd'hui incarner ce rôle de chef d'orchestre à l'heure des écosystèmes, au moment où la notion de réseau de valeur remplace celle de chaîne de valeur³ ? On doit certainement imaginer des modes d'organisation qui dépassent les silos fonctionnels. On peut également imaginer que la notion même de valeur sera étendue à l'ensemble des parties prenantes... et des générations futures. On peut même imaginer que cette notion de valeur – centrale depuis 30 ans et dont on peut tracer l'origine dans le monde de la finance – sera remplacée par celle d'impact, issue d'une nouvelle perspective, plus sociétale.

PIERRE VOLLE, UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE-PSL

2 - Rendre compte, être responsable

3 - Ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique, d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel



LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

L'atelier Marketing sur l'Entreprise Full-RSE à horizon 2030 entre en résonnance parfaite avec la feuille de route et les ambitions définies par les co-présidents de l'Adetem. En particulier, il recoupe dans ses conclusions celles du Conseil Scientifique de l'Adetem dans ses 36 évidences pour demain, ainsi que les travaux du Collectif Responsables ! by Adetem.

L'humain, notamment, se situe au cœur des débats : Le Manifeste Pour un Marketing du Respect souligne que « Marketing et entreprises doivent se montrer respectueux de la planète et de ses habitants, actuels et futurs » ; tous « ses habitants », et pas seulement ses clients, tous les citoyens du monde, sans oublier les sous-traitants de ses fournisseurs « même si ceux-ci sont à l'autre bout du monde » ! Dans sa 13^{ème} évidence, le Conseil Scientifique confirme : « Le Directeur Marketing est un humain qui parle à d'autres humains ! »

Automatiser les process marketing, tant pour gagner en efficacité que pour réduire les coûts est une nécessité. Néanmoins, les algorithmes n'ont pas encore démontré leur efficacité s'agissant de différenciation et d'originalité. Les humains que nous sommes et qui achètent les produits et utilisent les services, souhaitent être traités comme des... humains, en interagissant avec des humains.

Ce que l'on attend d'un directeur marketing, c'est aussi une conscience, conscience professionnelle bien sûr, mais pas seulement. En fait, c'est toute l'équipe marketing qu'il pilote qui doit développer une double vigilance : en direction des clients citoyens, pour mieux cerner leurs arbitrages en matière de consommation, notamment celles des jeunes générations, très concernées par les problématiques durables ; en direction de l'entreprise dans son intégralité, pour aider à la prise de conscience et à la mise en place de politiques de développement responsables.

L'Adetem a identifié un point sur lequel le marketing doit être vigilant : la quête de proximité et d'ultra personnalisation - celle d'un marketing au service des communautés - peut encourager le repli sur soi et certaines dérives communautaristes. C'est pour ces raisons que dans ses 36 évidences pour demain, le Conseil Scientifique de l'Adetem qualifie le marketing de lanceur d'alerte ; et que la Charte pour un marketing responsable précise : « il faut que dès aujourd'hui toute femme et tout homme de marketing prenne conscience de sa responsabilité, et prenne des engagements auprès de ses pairs, de ses équipes, de ses dirigeants, de ses clients, des parties prenantes avec lesquelles il est en contact ».

**LES CO-PRÉSIDENTS, LE COLLECTIF RESPONSABLES ! BY ADETEM
ET LE CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'ADETEM**