

Jean Allary

LA TRANSFORMATION POSITIVE DES MARQUES

La data contre
le greenwashing

Vuibert

LA TRANSFORMATION POSITIVE DES MARQUES

**LA DATA CONTRE
LE GREENWASHING**

Jean ALLARY

**LA TRANSFORMATION
POSITIVE DES MARQUES**
LA DATA CONTRE
LE GREENWASHING

Vuibert

Couverture : Valérie Le Roux
Conception graphique : PCA
Mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-62594-3

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, avril 2022 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris
Site internet : www.vuibert.fr

Sommaire

Remerciements	7
Préambule	8
Introduction	9

I. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN SUJET DE COMMUNICATION

1. Le développement durable : une évolution liée aux nouveaux défis.....	20
2. La communication, éternelle pharmakon	30
3. La marque, balise de signal dans un monde qui change	34
4. Des promesses aux preuves.....	38
5. Changer, mode d'emploi.....	41

II. AMPLIFIER POSITIVEMENT LES MARQUES : MODE D'EMPLOI

6. L'état de l'art	49
7. La catégorisation de votre « maturité responsable »	53
8. Quel(s) public(s) « amplifier » ?	59
9. Quels sont vos atouts durables ?	75
10. Briefer les agences	81
11. Mesurer l'amplification	83

III. L'AMPLIFICATION POSITIVE À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ

12. Catégorie déjà vertueuse et marque pas encore vertueuse — Le cas Doritos.....	91
13. Catégorie déjà vertueuse et marque déjà vertueuse — Le cas Volkswagen.....	120
14. Catégorie pas encore vertueuse et marque pas encore vertueuse — Le cas Total Direct Énergie.....	142
15. Catégorie pas encore vertueuse et marque déjà vertueuse — Le cas Orange	163
CONCLUSION	189

Remerciements

Un immense merci à Chloé, Georges, ma famille, pour leur soutien et leurs encouragements.

À mes collègues d'Artefact et à la communauté NLQ.

À Lucie, pour ses conseils, sa vision, sa précision.

À Pauline, mon éditrice, et à Alexandra sans qui cette belle rencontre n'aurait eu lieu.

À Vincent B qui a planté la graine.

À Christine et Grégoire pour leur relecture.

...

Préambule

Cet ouvrage exprime un point de vue.

Ce n'est pas un rapport chiffré. Ce n'est pas une synthèse de travail universitaire. Ce n'est pas une compilation d'études de cas démontrant un propos avéré.

C'est le point de vue empirique d'un professionnel de la communication qui souhaite faire participer son métier au plus grand défi du xxi^e siècle.

Comme le préconise un rapport commissionné par le gouvernement Macron à Agathe Bousquet, présidente de Publicis, et Arnaud Leroy, président de l'Ademe, l'industrie de la communication en France est décidée à « évaluer son impact sur l'environnement et la société¹ ».

C'est en tant qu'acteur de la communication en France que je souhaite partager mon point de vue sur la question du rôle de la communication dans la transition écologique.

1. <https://www.lefigaro.fr/medias/la-publicite-prend-des-engagements-pour-la-transition-ecologique-20210611>

Introduction

Cela fait longtemps que le sujet du rôle de la communication dans la transformation vertueuse des entreprises m'intéresse. Ce qui a commencé par un intérêt personnel infuse désormais dans mon travail fréquemment, parce que cette problématique devient centrale chez tous les annonceurs.

Après avoir débuté ma carrière en 2008 dans une entreprise pas comme les autres à mi-chemin entre une agence de communication et un cabinet de conseil (les regrettés Naked, d'origine britannique), j'ai enchaîné avec un rapide passage dans l'agence média Mediacom, suivi d'un séjour en agence créative, prolongé chez BETC, puis très court chez Ogilvy. Finalement, début 2017, j'ai rejoint Artefact, alors très jeune cabinet de conseil en marketing de la donnée.

Le dénominateur commun de mon CV : le métier de planneur stratégique, dont l'objet consiste à défendre l'avis des consommateurs pour prendre de meilleures décisions de communication. Mon métier repose sur l'étude et la compréhension des consommateurs, essentiellement grâce à la donnée, qu'elle soit *qualitative* quand je rencontre des experts ou des groupes de parole, ou bien *quantitative* quand je consulte ou produis des études visant à mieux connaître les personnes vis-à-vis desquelles je souhaite communiquer.

Compulser des tableurs et des tableurs de données d'étude consommateur aspire à un résultat simple : comprendre la relation des gens avec une marque, un produit ou une catégorie afin de leur adresser des messages qui répondent à leurs besoins, leurs questions, leurs prises de décision.

Parce que l'enjeu des marques pour lesquelles je travaille est d'emporter – directement ou indirectement – des décisions d'achat, j'utilise la donnée consommateur, depuis maintenant presque quinze ans, pour orienter les messages publicitaires afin d'en assurer une réception idéale.

L'émergence des problématiques de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) a accompagné mon début de carrière. Ce qui sonnait il y a encore dix ans comme une vision de patron avant-gardiste est devenu la norme. De plus en plus de missions de communication auxquelles j'ai la joie de participer interrogent la bonne manière de raconter les initiatives, les projets, les ambitions d'entreprises qui ne doutent plus de la nécessité de changer de modèle.

Je souhaite mettre ma culture de la connaissance consommateur au service de ces nouvelles problématiques. Non seulement le sujet est passionnant car tout récent, mais il m'intéresse à titre personnel.

C'est pour cette raison qu'après avoir éprouvé empiriquement cette méthodologie d'orientation de la connaissance consommateur au service de la transformation positive des marques, j'ai décidé d'en tirer ce texte afin de poser les choses à plat, d'en tester la validité sur des cas de figure variés, et de la partager à mes collègues communicants, qui sont confrontés aux mêmes défis.

Commençons par borner la démonstration.

LA « TRANSFORMATION DURABLE DES MARQUES », UNE DÉFINITION

« La transformation durable des marques » désigne la transformation du modèle de production des entreprises aspirant à la « croissance verte », c'est-à-dire sa mise en conformité avec les enjeux environnementaux et sociaux.

Qu'entend-on par croissance verte ? L'OCDE en donne cette définition :

*Promouvoir la croissance économique et le développement
tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent
de fournir les ressources et services environnementaux
dont dépend notre bien-être².*

2. <https://www.oecd.org/fr/croissanceverte/quest-cequelacroissanceverteetcommentpeut-elleaideraassurerundeveloppementdurable>.

Sans dénigrer le respectable principe de décroissance, je fais partie de ceux qui croient qu'il est possible de transformer vertueusement notre modèle de croissance. Comme l'explique Éric Lombard, patron de la Caisse des Dépôts et Consignation, « le développement durable demande des investissements massifs³ ».

Imaginer et bâtir les outils de production énergétique propres, les voitures propres, le logement propre, le transport propre demandera des efforts et produira du PIB.

En outre, les externalités négatives découlant de la décroissance (baisse de PIB, hausse du chômage, précarité, inégalités...) sont difficiles à défendre, à court terme comme à long terme, notamment quand on prend en considération le S du sigle RSE. Même si, dans le fond, la responsabilité n'est pas partagée : les 10 % les plus riches de la planète sont responsables de près de la moitié des émissions de carbone⁴. Mais cela n'est pas l'objet de cet ouvrage.

... CE QUE J'ENTENDS PAR « DATA CONTRE LE GREENWASHING »

La « donnée consommateur » est une information, de quelque nature que ce soit, éclairant la relation d'un individu à une marque, à un achat, à une décision liée à ses dépenses de consommation.

Si la donnée consommateur a toujours été au cœur des métiers de la communication et du marketing, la quantité de données rendues disponibles par la numérisation de nos modes de vie rend cette matière première facile d'accès et en des quantités inédites.

Le planning stratégique vise à améliorer la réception des messages publicitaires en tenant compte des points de vue des individus à qui les marques parlent. Ces opinions sont renseignées, complétées, enrichies par la donnée consommateur. Et ce sont ces mêmes informations qui permettent d'aider les marques à faire entendre correctement leur transformation positive.

3. *Capital*, août 2021, page 6.

4. Laboratoire sur les inégalités mondiales, *Rapport 2022*, 7 décembre 2021.

Finalement, le greenwashing, c'est d'abord un décalage entre le message d'une marque et sa réception. Ce n'est pas l'émetteur qui peut juger de la justesse d'un message mais son récepteur. Une entreprise peut raconter la même initiative à deux publics et recueillir deux réceptions très différentes. Cet ouvrage aspire donc avant tout à aider les communicants et les marques pour lesquelles ils travaillent à ne pas être accusés de greenwashing, en adressant des messages plus adaptés à des publics prêts à recevoir ces informations.

Cette notion mérite toutefois d'être mieux définie afin d'en saisir le sens et les implications.

L'Ademe définit le greenwashing comme suit⁵ :

Ce mot signifie « verdir » ou donner une image écologique à des entreprises et à des produits qui ne le sont pas. On peut aussi parler de « blanchiment écologique » ou de « désinformation verte », mais le terme anglais greenwashing est désormais couramment employé.

Un fois posée cette appréciation difficile à évaluer (il n'existe légalement dans aucun pays de « délit d'écoblanchiment »), enrichissons-la des recommandations de l'ARPP, l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (on aurait aussi pu citer le programme FAIRE de l'Union des marques) pour éviter l'écoblanchiment dans la publicité. Leur page web est très claire⁶ ; en voici les points importants :

1. Impact écocitoyen

La publicité doit interdire les représentations susceptibles de banaliser des pratiques contraires au développement durable : gaspillage, obsolescence accélérée...

2. Véracité des actions

La publicité doit être capable de justifier ses actions avec des preuves tangibles, explicables, justifiables.

5. Guide anti-greenwashing, Ademe, 2021, http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME_GREENWASHING_GUIDE.pdf

6. <https://www.arpp.org/nous-consulter/regles/regles-de-deontologie/developpement-durable/>

3. Proportionnalité des messages

Le message doit être proportionné à l'ampleur des actions menées par l'annonceur en matière de développement durable.

4. Clarté du message

Le message doit être pédagogique, les renvois et mentions effectués, les sources citées. Proscrire les approximations.

5. Loyauté

La publicité ne peut pas attribuer à un produit l'exclusivité de vertus durables si celles des concurrents sont identiques.

6. Signes, labels, logos, symboles, auto-déclarations

Les signes ou symboles ne peuvent être utilisés que si leur origine est clairement indiquée et s'il n'existe aucun risque de confusion quant à leur signification.

7. Vocabulaire

Les termes et expressions utilisés ne doivent pas induire le public en erreur.

8. Présentation visuelle ou sonore

Les éléments visuels ou sonores doivent être utilisés de manière proportionnelle à l'argument écologique et aux éléments justificatifs.

9. Dispositifs complexes

La publicité doit éviter les démonstrations très techniques (ex. dispositifs dits « électricité verte », « compensation carbone », « investissement socialement responsable », etc.).

En somme, il y a écoblanchiment quand une communication d'entreprise donne beaucoup d'importance à une initiative environnementale ou sociale dont la portée, faute d'être ambitieuse, est difficile à mesurer ou expliquer (en écho aux trois signaux forts de l'Ademe pour détecter l'écoblanchiment : promesse excessive, insuffisance d'information, visuel confus⁷).

Finalement, la question levée par le greenwashing est celle du poids relatif des messages à caractère responsable vis-à-vis de l'ensemble des

7. http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME_GREENWASHING_GUIDE.pdf

messages communiqués par une entreprise : à partir de quand cette dernière a-t-elle le droit de rendre visible une initiative ? À partir d'un certain seuil de son chiffre d'affaires ? De sa dynamique de croissance ? De parts de marché ? Doit-il s'agir d'un pourcentage, à la manière de la fiscalité ?

Tant qu'il n'y aura pas de règles plus précises sur l'encadrement de l'écoblanchiment, les entreprises peineront à adopter les dispositions nécessaires aux limitations de ce risque qui, ne l'oublions pas, n'est ni pénalement ni civilement répréhensible.

Aujourd'hui, le seul risque que fait peser l'écoblanchiment sur les entreprises est celui de la dégradation de leur réputation. Aussi, et c'est l'objet central de ce texte, la meilleure façon d'éviter les accusations d'écoblanchiment reste-t-elle de comprendre la manière dont les citoyens consommateurs peuvent suspecter, à tort ou à raison, une entreprise d'écoblanchiment.

En effet, ni Wikipédia, ni l'ARPP, ni personne n'en parle. Pourtant cette dimension semble fondamentale pour éviter les accusations d'écoblanchiment : la sensibilité des consommateurs citoyens. Il paraît évident qu'une personne engagée dans la transition durable (dans ses choix de consommateur ou de citoyen au quotidien) est capable d'apprécier, au moins dans les grandes lignes, les tenants et aboutissants d'un sujet responsable pour juger les initiatives communiquées justes ou exagérées. À l'inverse, une personne peu experte ou non impliquée sera moins capable de juger de la tangibilité des arguments avancés par la communication d'une marque, d'ailleurs elle ne les remarquera peut-être même pas.

Bref, on peut espérer qu'à mesure que les consommateurs amélioreront leur connaissance des sujets de transformation positive, ils seront de plus en plus aptes à identifier les tentatives (délibérées ou accidentelles) de greenwashing, poussant les marques à suivre avec rigueur les recommandations de l'ARPP.

En attendant, les marques qui veulent raconter leur transformation positive sans être pointées du doigt ont tout intérêt à adresser leurs messages aux bonnes personnes en tenant compte de leurs maturités respectives.

Cet ouvrage vise à vous y aider.

Puisqu'en 2020 « la publicité veut pouvoir faire son travail pour la transition écologique⁸ » je me suis décidé à rédiger ce texte en tant que communicant. Je suis là pour aider les entreprises non pas à faire évoluer leur modèle d'affaires mais à raconter ce qu'elles font.

C'est à ce titre que je voulais partager une méthode facile, pragmatique et accessible pour apporter ma pierre à l'édifice des agences de conseil en communication qui souhaitent aider leurs clients à raconter et faire adhérer à leur transition.

Je crois que toutes les entreprises ont le droit de changer et de s'améliorer, y compris par des outils comme la communication. Peu importe leur passif. Chaque progrès compte. Si certaines d'entre elles partent de plus loin que d'autres, cela ne donne que plus de valeur à leur volonté de changement. De fait, la communication dispose non seulement du pouvoir de devenir la porte-parole de ce désir de transformation, mais peut également être pour les marques un outil d'accélération de leur transition en facilitant l'adoption de leur offre responsable par les consommateurs.

Si 100 % des entreprises n'ont pas encore pris le virage de la RSE, une étude internationale du Boston Consulting Group montre que 89 % des dirigeants d'entreprises considèrent que l'engagement dans le développement durable impacte leur industrie : approvisionnement, production, commercialisation. Toute la chaîne de valeur doit être revue en profondeur. Plus localement l'enquête « Entreprises et développement durable » menée en 2018 par France Stratégie révèle que « la notoriété de la notion de RSE augmente avec la taille de l'entreprise ». En 2016, 96 % des entreprises de 500 salariés ou plus déclaraient avoir entendu parler de la RSE contre seulement 38 % des entreprises de 20 à 49 salariés. De surcroît, 54 % des ETI et 23 % des TPE ont engagé une démarche active de RSE⁹.

Nota bene : si elle est régulièrement qualifiée de « bras armé de la surconsommation¹⁰ », l'industrie de la communication intervient en aval

8. <https://www.strategies.fr/actualites/agences/4050585W/avant-d-interdire.html>

9. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-11-08-performance-globale-rse.pdf>

10. <https://www.strategies.fr/actualites/marques/4018417W/surconsommation-l-ademe-attaque-les-publicitaires.html>

de la production des biens et services dont elle est chargée de définir les messages. Aussi, nous pouvons tergiverser en invoquant « l'excuse du rétroviseur », prétextant que c'est aux industriels en amont d'interroger leurs modes de production, mais ces derniers renverront alors la balle aux producteurs de matières premières, lesquels détourneront l'attention vers les pouvoirs publics fléchant les investissements stratégiques qui, eux, pourront s'en référer aux nouvelles exigences citoyennes... Bref, il n'y a pas de gagnant au jeu du responsable originel. Chacun possède sa part de responsabilité et chaque acteur du système doit jouer son rôle en se posant la question suivante : comment puis-je agir à mon niveau pour améliorer l'impact de ma contribution au monde ?

La convention citoyenne de 2020 a livré son désir de faire évoluer la société vers un modèle plus sobre. À nous, communicants, d'embrasser ce souhait afin d'aider les marques à rester dans la course.

La communication a longtemps défendu son rôle de métier de la transformation : transformer une perception, transformer une notoriété, transformer une entreprise. Cette définition initiale n'était pourtant dotée d'aucun soubassement légal.

En 2019, l'adoption de la loi PACTE par le Parlement français a engagé une timide remédiation afin « de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité¹¹ ». L'ère de la « transformation pour la transformation » est terminée.

Il s'agit désormais d'utiliser nos savoir-faire de communicants pour raconter le changement des entreprises au service d'un but commun : l'adhésion rapide et massive des consommateurs aux biens et services soutenant un modèle de croissance verte.

Rompus à la théorie des petits pas, je pense qu'il vaut mieux imaginer des outils opérationnels faciles plutôt que d'attendre un « grand soir » qui n'arrivera jamais.

Pour quelles marques ? Toutes.

Pour quels produits ? Tous.

Pour quels segments ? Tous.

11. <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>

Pour quelles catégories ? Toutes.

Pour quels marchés ? Tous. Ce texte s'appuiera néanmoins surtout sur des études de cas français.

Cette méthodologie repose sur une capacité d'analyse et de compréhension d'un marché à travers ses consommateurs. C'est en comprenant qui achète vos produits et qui achète la catégorie que nous pouvons accélérer la transformation des marques par la communication.

Pourquoi passer par le consommateur ?

D'abord parce que les informations et données abondent à ce sujet, sans le moindre risque de divulgation de secret industriel ni violation de la vie privée.

Ensuite parce que les consommateurs disposent du pouvoir d'orienter le choix des industries. La consommation pèse 40 % du PIB français et les tragédies de marques mortes de n'avoir su comprendre les clients garnissent d'épithètes la presse économique. Le *consom'acteur*¹² n'est pas un mythe, c'est une réalité¹³ (même si cette dernière met parfois plus de temps à advenir sur certaines catégories).

Par ailleurs, nous sommes trop fréquemment confrontés à des annonceurs qui estiment peiner à faire entendre leurs initiatives positives. L'inertie de la réputation d'une marque impose une patience pas toujours compatible avec les politiques d'entreprises. Je pense que cette incompréhension vient d'un souhait trop brutal de changement de perception. Il faut accepter de toucher les publics petit à petit, par cercles concentriques. Des plus faciles à convaincre, jusqu'aux plus difficiles. Et c'est ce procédé que je souhaite aider à accélérer.

Finalement, en tant que communicant, mon terrain quotidien est constitué de lecture, analyse, compréhension, décodage des publics auxquels j'aimerais aider mes clients à parler.

12. <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommacteur-consom-acteur-241053.htm>

13. 51 % des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble, devant ses clients (34 %), ses collaborateurs (12 %) ou ses actionnaires (3 %). [Source : IFOP, Terre de Sienne, « La valeur d'utilité associée à l'entreprise », 15 septembre 2016, <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>

LA TRANSFORMATION POSITIVE DES MARQUES

La data contre le greenwashing

Les marques sont confrontées à un défi de taille : rendre désirable un nouveau mode de consommation, plus responsable, plus respectueux, plus inclusif.

Quel rôle le secteur de la communication doit-il jouer dans la transition vertueuse des marques ? Comment peut-il accompagner les entreprises dans leur transformation positive ? Comment faire cohabiter les trois dimensions de la RSE : environnement, social et gouvernance ?

Jean Allary propose ici une méthode *data driven* d'identification des publics réceptifs aux arguments responsables. Objectif : accélérer la transformation des marques en déployant des plans de communication adaptés. Si certaines marques ont pris de l'avance, cette méthode aspire à donner les clefs de la transformation à toutes, ainsi qu'aux communicants qui souhaitent vivre pleinement la révolution de leur métier.

Diplômé du Celsa-Paris IV en 2008, **Jean Allary** est co-fondateur d'Artefact 3000, le département création du cabinet de conseil en transformation numérique Artefact. Planneur stratégique de métier, sa culture de la data a donné naissance, au gré de ses missions, à cette méthodologie empirique d'identification des cibles de croissance afin d'aider les marques à mieux parler de leurs offres et services responsables à leurs consommateurs de demain.

ISBN : 978-2-311-62594-3

Vuibert.fr 

