

SPÉCIAL 15 ANS !

CAHIER D'INSPIRATION

ENGAGEMENT & CRÉATION DE VALEUR

Entreprises

Marques

Citoyens-consommateurs



 LINKUP

CRÉER DE LA VALEUR
À PARTIR DE L'ENGAGEMENT

AVANT PROPOS



Sandrine Raffin
Présidente fondatrice
de LinkUp

C'est pour rendre hommage à ces 15 années de collaboration avec nos clients, nos équipes et nos partenaires scientifiques et créatifs, si essentiels à notre écosystème de réflexion, que nous avons décidé d'écrire ce Cahier d'Inspiration.

Il se veut être le reflet de l'état d'esprit qui nous anime. Celui de l'écoute permanente de ceux qui nous entourent, mais aussi des signaux faibles auxquels nous avons toujours été attentifs. Nous sommes convaincus que seul un esprit ouvert en permanence nous permet d'évoluer avec notre temps. Créé il y a 15 ans autour de l'idée que l'utilité sociétale des marques et des entreprises allait devenir centrale pour les collaborateurs, les citoyens et les investisseurs, LinkUp (ce "lien" en anglais qui évoque le progrès partagé) porte plus que jamais la conviction qu'il est stratégique de créer de la valeur grâce à l'engagement concret pour les hommes et les femmes, la planète et nos écosystèmes de vie.

C'est pour cette raison que nous avons développé avec notre partenaire de la première heure, Pascale Hébel, directrice d'étude associée chez C-ways, une nouvelle étude sur les comportements engagés en nous nous intéressant à ceux de la GenZ. C'est peut-être une surprise en ces temps de recul sur les sujets environnementaux parmi nos gouvernants, mais on peut affirmer sans exagérer que la GenZ est la génération qui est en train de changer la donne ! En toute logique, c'est une génération qui aspire à faire des choix pour sortir de la spirale destructrice de certains de nos modes de consommation et veut s'inventer une vie plus engagée pour la planète et pour l'ensemble du vivant.

Bien sûr, beaucoup parmi eux succombent encore aux sirènes de la fast fashion ou aux escapades low-cost, mais ne nous y trompons pas : la tendance dominante dessine un autre portrait. Cette jeunesse aspire profondément à réinventer ses modes de vie et de consommation. Son engagement pour un modèle plus responsable et durable n'est pas négociable - à condition toutefois qu'il reste financièrement accessible et qu'il repose sur des preuves tangibles, loin des discours creux. Ne demandant qu'à être convaincue, voilà une génération qui exige en retour authenticité et cohérence.

Face à ces aspirations, il serait périlleux de céder à la tentation d'une pause dans la transformation de nos modèles économiques. C'est au contraire en s'affirmant résolument comme des acteurs contributifs, porteurs d'une utilité sociétale assumée, que les entreprises, marques et organisations pourront catalyser ce mouvement porteur d'un nouvel optimisme. Et pour que cet engagement résonne, il doit s'incarner dans un récit à la fois étayé, sincère et accessible. Une narration qui doit s'accompagner d'une réinvention des relations avec

SOMMAIRE

les collaborateurs, les clients et l'ensemble des parties prenantes, et s'ancrer dans un projet d'avenir qui ne transige ni avec les impératifs écologiques, ni avec l'exigence d'un modèle social plus inclusif.

Chez LinkUp, c'est l'accélération de ce mouvement que nous voulons continuer d'accompagner. En persévérant dans la coopération avec les scientifiques, en cherchant constamment des modèles innovants, en portant avec créativité des solutions ambitieuses nées de l'intelligence collective et de la mobilisation pluri-acteurs, et en trouvant la bonne tonalité de prise de parole pour ne pas juste révéler les choses mais pour les partager.

Aussi, je vous invite à découvrir nos inspirations rassemblées dans ce cahier, à les challenger et à venir en discuter avec nous, pour qu'ensemble nous puissions continuer de coopérer, d'agir et de progresser dans les 15 prochaines années - et bien au-delà !

AVANT-PROPOS	2
QUI SOMMES-NOUS CRÉER DE LA VALEUR À PARTIR DE L'ENGAGEMENT	4
CSRD, STRATÉGIES RSE ET ACTIVATION PILOTER AVEC SÉRÉNITÉ DANS UN MONDE EN CRISE	5
STRATÉGIES DE MARQUES ENGAGÉES MAINTENIR LE CAP D'UNE STRATÉGIE D'ENGAGEMENT FERTILE	11
COMMUNICATION DE L'ENGAGEMENT CRÉER DU SENS, CONDITION PREMIÈRE DE L'ADHÉSION	17
ALIMENTATION DURABLE & NUTRITION ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE L'ALIMENTAIRE POUR INSTAURER UNE CONFIANCE DURABLE	23
LES NUDGES ET LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT RENDRE DÉSIRABLES DE MEILLEURES HABITUDES DE VIE	29
FOCUS GEN'Z COMPORTEMENTS ENGAGÉS : 2025, LA BASCULE DE LA GÉNÉRATION Z	35

QUI SOMMES-NOUS ?

Entreprise à mission, certifiée BCorp, LinkUp aide depuis 2010 de nombreuses entreprises, marques et organisations à créer de la valeur à partir de leur engagement.

Cultivant l'hybridation, LinkUp articule de multiples expertises au service des stratégies RSE/ESG de ses clients. Son activité de conseil, animée par des **ingénieurs RSE**, aide ses clients à solidifier leurs stratégies RSE/ESG, tout en pilotant l'animation de comités scientifiques permettant de valider les méthodologies, d'enrichir les approches et de garantir la rigueur scientifique des démarches engagées.

Ses **professionnels du marketing et de la communication RSE** savent ensuite trouver, avec leur **équipe créative**, la juste tonalité pour exprimer ces engagements de manière à la fois authentique et percutante.

Agréée Crédit Impôt Recherche par le ministère de la Recherche depuis 2014, LinkUp va au-delà du conseil en développant elle-même des **programmes innovants favorisant des changements de comportement** nécessaires à un monde durable. Certains de ces programmes, reconnus pour leur impact, ont fait l'objet de publications scientifiques.

Parmi ses clients, LinkUp compte des entreprises et organisations aussi variées que Nestlé, LVMH, Bel, URW, Deezer, Saint Gobain, Groupe Bonduelle, Mondelez, Mapa Spontex, Groupe Panzani, Plaimont, le CNPA ou France Bois Forêt.

NOS 5 EXPERTISES



1

CSRD, STRATÉGIES RSE & ACTIVATION

“

**Piloter
avec sérénité
dans un monde
en crise**

L'ENGAGEMENT, UNE VALEUR SÛRE

Atout d'attractivité et levier d'impacts positifs, l'engagement demeure une valeur sûre malgré les incertitudes actuelles. Face aux hésitations politiques françaises et européennes, certaines entreprises s'interrogent sur leur stratégie RSE. Pourtant, les défis environnementaux et sociétaux s'intensifient, affectant tous les modèles d'affaires. Plus que jamais, la RSE reste un outil stratégique essentiel pour naviguer dans un monde en transformation !

Ce n'est pas réjouissant, mais il faut prendre le pouls du contexte. Alors que l'urgence à agir semblait consensuelle, Accords de Paris à l'appui, les signes de recul s'accumulent désormais : transition énergétique ralentie par le réinvestissement dans les énergies fossiles depuis le conflit en Ukraine, signaux négatifs envoyés aux marchés avec l'assouplissement du Pacte Vert et la réduction drastique – moins 80% – du nombre d'entreprises concernées par la CSRD, CS3D en état de mort cérébrale, consommateurs limités dans leurs choix par la baisse de leur pouvoir d'achat... Sur le volet sociétal, le recul est également palpable quand la montée des régimes ultraconservateurs menace la liberté d'expression et l'égalité d'accès aux droits pour toutes et tous.

Or, le désengagement n'annule pas les risques. Quelle chaîne de valeur est à l'abri, quand le mois de janvier 2025 affiche les températures les plus hautes jamais enregistrées à l'échelle mondiale ? Quand la perte de biodiversité s'accélère ? Quand les ressources naturelles s'amenuisent ? Quand la qualité de l'air s'étiole, quand les événements climatiques extrêmes s'enchaînent année après année ? Sur le plan social, les fragilités se creusent inexorablement : la précarité alimentaire frappant un Français sur six en est le symptôme le plus saisissant. Comment assurer son développement au sein d'une société fracturée par des inégalités grandissantes qui érodent pouvoir d'achat et dynamisme économique, jusqu'à ébranler les piliers mêmes de notre équilibre démocratique ?

En imposant une anticipation des risques à 360°, la RSE apporte de solides éléments d'orientation, propices à la résilience du modèle d'affaires

POUR LES INVESTISSEURS ET POUR LES TALENTS : LA RSE COMME LEVIER D'ATTRACTIVITÉ

Si ces constats appellent un impératif moral à poursuivre et même renforcer sa démarche d'engagement, pour les acteurs économiques, c'est aussi une question de pérennité. Car la RSE s'avère un levier puissant pour imaginer un modèle de création de valeur capable de tenir dans le temps.

En mars 2024, Gecina, entreprise immobilière française, émettait 500 millions d'euros de Green Bonds. Avec succès. Ce choix d'une émission obligataire verte, destinée au financement de projets immobiliers durables, et son accueil positif de la part des investisseurs, illustrent une bascule : les résultats financiers ne sont plus seuls à aiguiller les investisseurs, devenus très attentifs aux avis des agences de notation extra-financières. Une entreprise peut d'ailleurs être exclue de certains portefeuilles si elle n'a pas de politique ou d'indicateurs RSE – appelés ESG dans l'univers de la finance, ou à minima carbone. S'en priver revient donc à se priver d'apports financiers. À l'inverse, stratégie RSE lisible et résultats tangibles améliorent

l'accès au financement et ouvrent la voie pour des conditions plus favorables de crédit. Par ailleurs, le capital humain étant sa richesse première, l'engagement est pour les collaborateurs un différenciateur majeur : 75% des salariés français accordent une grande importance à la politique RSE dans le choix de leur employeur, un chiffre qui monte à 85% chez les

En 2016 Ferrero réunit pendant 4 jours à Paris l'ensemble de ses parties prenantes pour un dialogue sur Nutella® et l'huile de palme. Dans la discussion, des ONG, des scientifiques, des KOL, des journalistes, des influenceurs ...

millennials et la génération Z'. Force d'attraction, elle est également force de rétention : il est démontré que la satisfaction au travail engendrée par les démarches RSE, bénéfiques au quotidien des collaborateurs, réduit le turnover.

VOIR LOIN ET S'ADAPTER : LA RSE COMME FORCE DE RÉSILIENCE

En imposant une anticipation des risques à 360°, la RSE apporte de solides éléments d'orientation, propices à la résilience du modèle d'affaires. On pense à l'engagement pris par la coopérative viticole Plaimont (Sud-Ouest), qui s'est tournée vers l'agroécologie en travaillant depuis des années à la réintroduction de cépages autochtones oubliés, plus adaptés aux nouvelles conditions climatiques. Un choix salutaire pour cet acteur viticole, qui se prémunit ainsi du cercle vicieux découlant des aléas climatiques : stress hydrique, baisse des rendements, augmentation des prix, perte de compétitivité, fragilisation des exploitations. L'anticipation offre également un coup d'avance sur l'évolution des modes de consommation. Maison 123 (Groupe Etam) s'est de son côté saisie de la tendance de la seconde main, qui répond en même temps à la baisse du pouvoir d'achat et aux attentes

environnementales des consommateurs. Résultat : une augmentation des ventes de 5% en 2024.

3 CLÉS POUR BÂTIR UNE STRATÉGIE RSE À IMPACT POSITIF

Chez LinkUp, nous observons quotidiennement les bénéfices mesurables liés aux démarches RSE de nos clients. Nous constatons aussi qu'ils sont mieux armés face aux défis de l'époque. Pour élaborer à leurs côtés une stratégie RSE, nous prenons appui sur trois fonda-

En entretenant l'échange avec l'ensemble de leurs parties prenantes, les entreprises se mettent en capacité de distinguer des signaux faibles jusqu'ici hors de portée, de pré-tester ou renforcer leurs engagements et de co-construire des solutions innovantes qu'elles ne pourraient envisager seules



mentaux qui garantissent une stratégie accessible, transformative, utile avant tout. En un mot : performante.

1 | SE SAISIR DE LA FORCE DE LA DOUBLE-MATÉRIALITÉ

Elle semble barbare, elle est pourtant précieuse. Cette fameuse analyse de double-matérialité est une mine d'or, qui éclaire les orientations stratégiques grâce à la mise en perspective du modèle d'affaires. Mise au centre de l'attention par les exigences de la CSRD, elle s'appuie désormais sur un cadre méthodologique éprouvé. Sa grande force ? Élargir l'examen des risques classiques – financiers, légaux – en y ajoutant celui des risques et impacts environnementaux et sociétaux. Et y adjoindre une vision positive : celle des incidences positives et des opportunités financières. Chez LinkUp, nous visons le concret. C'est pourquoi nous abordons l'analyse de matérialité de manière pragmatique avec un cadre méthodologique simple et accessible tout en complétant cette analyse 360° avec des plans de progrès. Résultat : un outil conçu pour les équipes dirigeantes, qui disposent ainsi d'une vision claire des actions à mener. Elles voient avec une plus grande clarté les interdépendances au sein de leur chaîne de valeur, peuvent agir pour limiter leurs risques, mais aussi pour saisir des opportunités nouvelles, liées aux évolutions sociétales et environnementales. Ou encore, pousser plus loin les incidences positives de leur modèle, que ce soit sur la société comme sur l'environnement. Ainsi, l'analyse de double-matérialité de la plateforme de streaming musicale Deezer a mis en évidence l'impact positif de son modèle d'affaire sur la rémunération des artistes. Ayant développé le système innovant « Artist-Centric » qui active différents leviers complémentaires (principe de redistribution repensé, lutte contre la fraude, promotion de la diversité musicale...), Deezer pérennise ainsi l'un de ses axes majeurs de contribution sociétale.

2 | DIALOGUER « HORS LES MURS » POUR AFFÛTER LES DÉCISIONS

Autre raison de se réjouir des apports de la CSRD : celle-ci a considérablement renforcé le rôle des parties prenantes. Non, les parties prenantes ne se résument pas aux ONG : clients, fournisseurs, prêteurs, assureurs, partenaires et bien sûr collaborateurs... sont tout aussi importants. Et non, le dialogue ne doit pas se limiter à l'écoute ou s'ouvrir uniquement autour de sujets de tension. Bien au contraire, pour les entreprises souhaitant gagner en maturité, cette évolution offre une source d'inspiration parfois étonnante en qualité. En entretenant l'échange avec l'ensemble de leurs parties prenantes, elles se mettent en capacité de distinguer des signaux faibles jusqu'ici hors de portée, de pré-tester ou renforcer leurs engagements, de co-construire

des solutions innovantes qu'elles ne pourraient envisager seules... Il s'agit là d'une approche exhaustive et fertile du dialogue, mise en œuvre dès les débuts de LinkUp, qui trouve toute sa pertinence lorsqu'il s'agit d'intégrer le monde de la recherche ou des experts indépendants dans les démarches de nos clients. A l'instar du comité d'experts pluridisciplinaires permettant à LVMH, depuis plus de 6 ans, d'améliorer la définition et la progression de sa politique d'approvisionnement en matières premières animales. Expertises croisées en bien-être animal et en enjeux sociaux des pays producteurs y challengent en continu les standards du groupe et contribuent à fixer des objectifs ambitieux et pertinents. De même, un travail mené sur près de 7 ans avec des spécialistes de la nutrition et des comportements alimentaires a abouti, aux côtés des équipes de Mondelez, à la création de l'Observatoire des Rythmes Alimentaires, aujourd'hui référence sur les pratiques alimentaires des Français.

3 | DONNER LE POUVOIR D'EMBARQUER À CELLES ET CEUX QUI FONT VIVRE LA RSE

Pour que la RSE passe des mots aux actes, l'action des équipes est indispensable. Et, pour que la mécanique fonctionne, des clarifications sont impératives : qui pilote la stratégie ? Qui arbitre ? Qui sont les sponsors au sein des instances de direction ? Quel est le budget alloué ? Quels sont les objectifs, les échéances ? Sans cela, aucune mise en œuvre opérationnelle n'est envisageable. Ces clarifications quant à la gouvernance de la RSE sont nécessaires mais non suffisantes. Une véritable stratégie d'« empowerment » doit venir en soutien des collaborateurs qui vont être amenés à intégrer la RSE à leur métier, afin qu'ils soient en mesure de s'approprier cette stratégie et en être authentiquement fiers. Chez LinkUp, conscients que cet « empowerment » est vital pour le déploiement de la RSE, nous avons développé une approche spécifique de la mobilisation interne. Au cœur de notre dispositif, un principe éclairant pour tous les collaborateurs : la « Pyramide inversée ». Il s'agit de partir du quotidien professionnel des individus pour remonter le chemin jusqu'aux engagements RSE et leur donner donc un sens concret. En parallèle, des prises de parole et des partages réguliers de contenus sont organisés. Thématiques, rythmés, ils font le lien entre les actions de l'entreprise et les enjeux sociétaux et environnementaux de notre époque. Une bonne illustration de cette approche est l'ambitieux programme d'empowerment

Depuis 2019, avec l'aide de son comité d'experts pluridisciplinaires, LVMH améliore constamment la définition et la progression de sa politique d'approvisionnement.





ACTORS

for good



des 11.000 collaborateurs de Bel au niveau mondial que nous avons développé. Avec l'ambition de permettre à chacun de passer de la connaissance des enjeux à la mise en œuvre des actions, le programme 'Actors for Good' vise à transformer les pratiques professionnelles et quotidiennes en faveur de l'environnement et de la société. Déployé depuis plus de trois ans avec des thématiques annuelles, ce programme combine pédagogie, animations et actions accessibles, faisant de chaque collaborateur un acteur clé de la RSE de l'entreprise.



Conçu pour embarquer dans sa stratégies RSE ses 11.000 collaborateurs à l'échelle mondiale, le programme "Actors for Good" de Bel combine pédagogie, animations et actions accessibles, faisant de chaque collaborateur un acteur clé de la RSE de l'entreprise.

¹ Etude Groupe Randstad, 2022

2

STRATÉGIES DE MARQUES ENGAGÉES



**Maintenir le cap,
d'une stratégie
d'engagement
fertile**

MARKETING ENGAGÉ : UNE STRATÉGIE GAGNANTE POUR RENOUVELER LA VALEUR DE LA MARQUE

Dans un contexte de crises multiples, les approches marketing traditionnelles s'essouffent. La GenZ, suivie par d'autres générations, rejette ce modèle au profit d'une consommation alignée avec ses préoccupations socio-environnementales. Ces nouveaux consommateurs exigent authenticité, transparence et preuves - des valeurs qui invitent à repenser les codes établis du marketing. Face à cette évolution, LinkUp propose une nouvelle approche créatrice de valeur durable : le marketing engagé.

À lire l'actualité, il serait aisé de conclure que le développement durable est passé à l'arrière-plan des préoccupations des consommateurs. Il n'en est rien. Les effets du changement climatique, de plus en plus perçus, font réagir : 83% des Français¹ jugent toujours urgent d'y faire face. Plus probant encore, ces préoccupations se lisent dans les comportements d'achats, et cela dans tous les secteurs. En 2024, 66% des Français² ont modifié leur consommation pour faire des choix plus responsables et les modèles alternatifs prennent de l'ampleur auprès de toutes les catégories socio-professionnelles. Pour les consommateurs, une marque digne de confiance est une marque responsable et surtout, qui fait ce qu'elle dit. En d'autres termes, une marque qui agit, en mettant en place des engagements, preuves à l'appui. Mais quels

Une marque qui s'engage est une marque qui intègre pleinement l'engagement dans sa stratégie marketing, pour en faire un véritable levier de création de valeur pérenne

sont les engagements créateurs de valeur pour la marque ? Quelles sont les preuves qui susciteront la confiance des consommateurs ? Autant de questions qui trouvent leur réponse dans la stratégie de marketing engagée, telle que nous la portons chez LinkUp.

LA VISION LINKUP : À L'HEURE DE L'ENGAGEMENT, QUEL RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE POUR LE MARKETING ?

Les consommateurs attendent donc de l'authenticité, du réel, des preuves... Une demande de transparence accrue qui ne porte plus uniquement sur les caractéristiques « fonctionnelles » du produit, mais aussi (et surtout) sur ce que la marque est, au-delà de ce qu'elle vend. Sur les engagements qu'elle porte. En un mot, les



De sa charte amont laitier ambitieuse aux engagements pour l'accès au pâturage et la juste rémunération des éleveurs, KIRI a fait évoluer sa stratégie de marque engagée, utilisant même ses dos de packs. Au fil des ans, elle a donné aux consommateurs de nouvelles raisons de choisir ses fromages, mettant ses engagements au service du business.

consommateurs percutent les fondamentaux du métier marketing classique, fondé principalement sur un imaginaire émotionnel fabriqué et des « reasons to believe » transactionnelles. L'engagement ne peut plus être un « à côté ». Une marque qui s'engage est une marque qui intègre pleinement l'engagement dans sa stratégie marketing, pour en faire un véritable levier de création de valeur pérenne.

Une création de valeur qui n'est possible que si la stratégie de marque engagée prend en compte toute la subtilité des consommateurs et la multiplicité de ses facettes.

Oui, ils peuvent adopter des comportements contradictoires – motiver leurs achats sur l'alimentaire par des engagements très forts, et en être tout à fait détachés sur les produits cosmétiques, par exemple.

Oui, ils sont versatiles – l'ère de la fidélité est révolue, les consommateurs passent facilement d'une marque à une autre si leurs attentes ne sont pas comblées. On observe ainsi l'émergence fulgurante de petites marques, dont l'ADN est fondé sur l'engagement, et qui sont bien souvent en proximité directe avec le consommateur grâce aux possibilités offertes par le digital. L'exemple de l'Arbre Vert, la petite marque qui est venue grignoter les parts de marché des leaders historiques, remarquable.

Oui, ils sont mouvants : leurs attentes bougent avec leurs étapes de vie, et les réseaux sociaux accélèrent encore cet effet.

Oui, ils sont influençables : ce ne sont pas toujours les plus nombreux, qui ont le plus fort effet d'entraînement. Une petite partie de la population peut disposer d'un véritable impact sur l'offre. C'est par exemple le cas des « veggies ». Alors qu'ils ne représentent que 7% de la population (et 18% dans la GenZ), la multiplication de l'offre qui leur est destinée est exponentielle : Hurra, Funky Veggie, La Vie... ou encore les offres vegé de Burger King et McDo. Et à raison, puisque ces « veggies » recouvrent de multiples réalités (vegan, végétaliens, flexitariens...) – 20% des Français étant par ailleurs flexitariens, donc sensibles à une telle offre. En somme, une minorité vocale peut donner le ton et imprimer les futures tendances de consommation, poussant les marques à adapter leurs offres et leur marketing !

Contradiction, versatilité, mouvance, capacité d'influence sont devenues la norme. Chez LinkUp, nous pensons que la première réponse à apporter est de laisser de côté la fameuse *Unique Selling Proposition* pour embrasser celle, bien plus agile et adaptée, de *Multiple Selling Proposition*. Le marketing est devenu protéiforme, plus engagé, plus émotionnel, plus intime, plus relationnel. Il ne s'agit plus seulement de vendre un produit ou un service, mais bien de créer une relation forte, intime et authentique avec les consom-

ZOOM

OUI À L'ENGAGEMENT ... QUAND IL EST GÉNÉRATEUR DE VALEUR POUR LE BUSINESS !

Chez LinkUp, nous portons une vision pragmatique du marketing engagé. Celle de donner à l'engagement sa juste place au sein de la stratégie de marque pour qu'il devienne un levier de création de valeur pour la société et l'environnement, mais aussi pour la vitalité économique de l'entreprise ! « Rester connecté au business » est notre fil directeur pour bâtir une stratégie de marketing engagé solide, qui permette aux marques d'agir dans le bon sens et de le dire sans risques, pour en récolter de nombreux bénéfices business.

Les 3 principaux :

1 - Augmenter sa valeur économique, d'une part, puisque l'engagement permet de vendre plus, un peu plus cher et à plus de consommateurs³. D'autre

part, car elle augmente la valeur perçue de la marque et l'affinité des consommateurs⁴.

2 - Nourrir la préférence de marque, pour mieux recruter des consommateurs et les fidéliser sur le

temps long, sans risquer de se faire distancer.

3 - Se différencier des concurrents, en allant au-devant de nouveaux standards environnementaux ou sociaux, ou bien en allant jusqu'à s'emparer d'un combat sociétal pour devenir une marque « contributrice », à

l'image de Spontex qui a décidé de s'attaquer à travers une campagne complète à la charge mentale domestique. Un cap très intéressant, quand on sait que 21% des 18-34 ans attendent des marques qu'elles s'impliquent sur les grandes causes⁵.

Donner à l'engagement sa juste place au sein de la stratégie de marque pour qu'il devienne un levier de création de valeur pour la société et l'environnement, mais aussi pour la vitalité économique de l'entreprise !

mateurs. Au-delà de la réponse à un besoin, le marketing doit désormais réussir à s'adresser aux valeurs et aux attentes. Pour cela, il doit se saisir avec sérieux de la question de l'engagement de la marque et l'intégrer à sa stratégie.

UNE CRÉATION DE VALEUR PAYANTE TOUT DE SUITE, ET POUR LONGTEMPS

Si elle s'inscrit indéniablement dans le temps long, une stratégie de marque engagée peut aussi être immédiatement gagnante. Des « quick wins » pertinents et sans risques pour la marque sont possibles. Ils lui permettent souvent de se lancer et d'entamer une démarche d'engagement par étapes, solide et pérenne.

Construire sa stratégie de marque engagée, c'est maîtriser le tempo pour créer de la valeur en fonction de son contexte propre :

1 | NE PAS PRENDRE DE RETARD.

Le risque de détruire de la valeur est trop élevé. Normes, lois, pression des distributeurs, des clients, des actionnaires : une marque qui n'est pas en mesure de prouver le respect des règles peut courir le risque d'être déréférencée par certains distributeurs.

2 | RESTER À L'HEURE !

Le marketing de l'engagement est un mouvement permanent. Si « être à l'heure » permet de répondre aux attentes, « rester à l'heure » permet de fidéliser. Mustela, le Petit Marseillais, Innocent, la MAIF... ces marques ont initialement fait la preuve de leur engagement, mais l'ont aussi nourri avec constance en associant leurs publics dans la durée... imprimant durablement leur empreinte.

3 | PRENDRE DE L'AVANCE.

Les engagements et leurs avancées sont un formidable terrain de jeu pour le marketing, qui vient alors souligner la différence face aux concurrents voire, mieux encore, préempter le leadership sur un engagement qui bouscule les normes... jusqu'à devenir LA norme. C'est ce qu'a osé faire Aberlour, en supprimant ses étuis non recyclables, pourtant un marqueur très associé au Premium dans cet univers - un pari qui s'est révélé gagnant et pourrait ouvrir la voie à toute la catégorie !

L'APPROCHE LINKUP EN 3 PRINCIPES-CLÉS

1

UNE APPROCHE BUSINESS DU MARKETING ENGAGÉ, POUR ACCROÎTRE LA VALEUR ÉCONOMIQUE DE LA MARQUE, NOURRIR LA PRÉFÉRENCE CONSOMMATEURS ET MARQUER SA DIFFÉRENCIATION

2

UNE CRÉATION DE VALEUR IMMÉDIATE GRÂCE À DES PREMIERS ENGAGEMENTS « QUICK WINS » ET À LONG TERME, GRÂCE UNE STRATÉGIE PAR ÉTAPES, QUI ACCOMPAGNE LA MARQUE DANS SA DÉMARCHE DE PROGRÈS, QUELLE QUE SOIT SON DEGRÉ DE MATURITÉ INITIAL

3

UNE MÉTHODOLOGIE QUI COMBINE ESPRIT SCIENTIFIQUE ET CRÉATIF, COMME CONDITION SINE QUA NON POUR UN MARKETING ENGAGÉ ROBUSTE, JUSTE DANS LE FOND ET LA FORME ET SANS GREENWASHING

En s'attaquant à la charge mentale domestique sur 6 marchés simultanément, Spontex a décidé de porter un combat sociétal ultra-légitime qui vient prolonger une stratégie déjà très ambitieuse de marque engagée

UNE CRÉATION DE VALEUR QUI EXIGE DE MAÎTRISER LE FOND ET D'ÊTRE JUSTE DANS LA FORME : LA MÉTHODE LINKUP

Lorsque nous accompagnons les marques dans l'élaboration d'une stratégie de marketing engagé, c'est sur une méthodologie éprouvée que nous prenons appui. Nous attachons en effet une grande importance à notre approche scientifique car elle assure une analyse critique des engagements et des preuves disponibles. L'enjeu ? identifier les points de force mais aussi – et surtout – sélectionner, prioriser et mettre en valeur les engagements créateurs de valeur, sans exposer nos clients à de quelconques risques ou au greenwashing. C'est à cette condition que nous pouvons définir un cap stratégique de marketing engagé, qui soit bien propriétaire à la marque, dépassant la simple déclinaison de la politique RSE de l'entreprise. Car ce point est essentiel : il ne s'agit pas de marketer la stratégie RSE, mais bien de mesurer la robustesse, le potentiel et la pertinence des engagements de la marque à l'aune des attentes de ses clients / consommateurs, de son ADN et de ses concurrents.

Notre travail consiste ensuite à en faire le récit avec authenticité et justesse, et à la faire vivre dans le temps. C'est tout l'art du concept créatif et de la capacité à partager les bons messages, aux bons moments, aux bons endroits... Le travail créatif n'est pas un « coup de com » (au risque du greenwashing !). La communication engagée n'est que la partie ultra émergée de l'iceberg : un moyen d'interpeler sa cible, pour lui révéler le 'concept fil rouge' qui incarne la stratégie de marketing engagé et l'inviter à s'intéresser aux engagements de la marque, voire à ses preuves. Enfin, nous veillons également à nous adapter à la maturité de chaque marque. Tout d'abord parce que le marketing engagé n'est pas exclusivement réservé aux marques nativement engagées – fort heureusement ! Ensuite parce que nous proposons de faire évoluer cette stratégie dans le temps, de la challenger, de la nourrir. Pour qu'elle résonne toujours avec l'ADN de la marque, bien sûr, mais aussi pour qu'elle reflète



l'évolution de ses engagements, formant ainsi un récit fait d'étapes et créant un lien d'authenticité avec les consommateurs, qui résiste au temps et aux soubresauts.

PAGE SUIVANTE

Alors que les étuis sont perçus comme un marqueur de qualité par les consommateurs de whisky, Aberlour a fait le choix courageux de les supprimer car ils ne sont pas recyclables. Un pari gagnant !

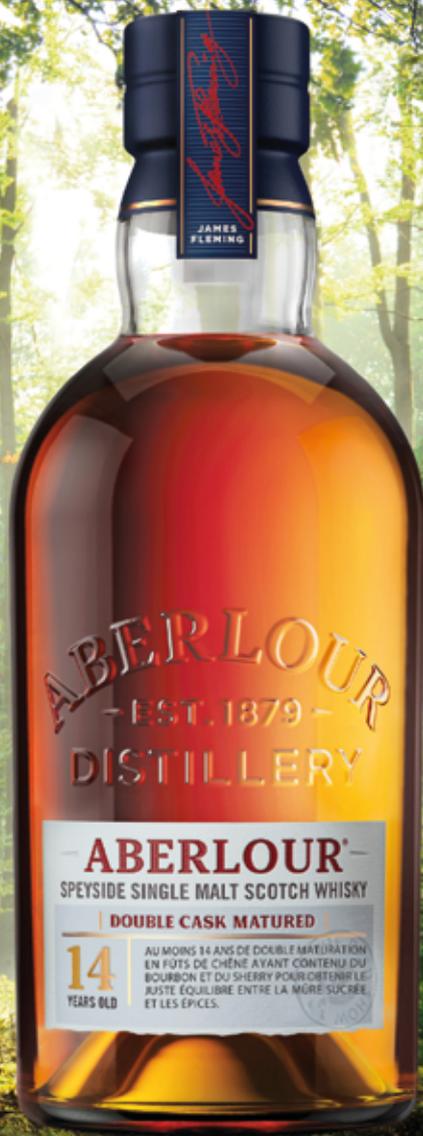
¹ Résultats de l'étude SciencePo - Opinion Way - En quoi les Français ont-ils confiance aujourd'hui ? Baromètre de la confiance politique, Février 2025.

² Étude Sustainable Brands 2024, Imedia Center

³ Entre 2020 et 2023, les marques présentant une proposition durable tangible ont enregistré un taux de croissance supérieur à 1,5% par rapport à leurs équivalents non durables - Etude Top global consumer trends 2025, Euromonitor, Décembre 2024

⁴ Etude Kantar Media : les communications traitant d'environnement et de l'économie locale génèrent un gain de +33% sur la perception des actions de la marque et de son affinité globale.

⁵ Étude Kea Tilt-QualiQuanti, 2022



SANS ÉTUI, ON AGIT

En supprimant progressivement les étuis non recyclables d'Aberlour, nous économiserons plus de 1,4 millions de litres d'eau par an, faisant un pas de plus dans l'engagement d'Aberlour en faveur de la nature.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité des actions menées avec Aberlour pour contribuer à la préservation des eaux du Speyside et de leur biodiversité. Car c'est à ces eaux, qui entrent dans l'élaboration de nos whiskies, et à ce terroir écossais que nous devons le caractère généreux des single malts Aberlour.

Pour en savoir plus
sur nos engagements



ABERLOUR
- EST. 1879 -
DISTILLERY

ABERLOUR, DE NATURE GÉNÉREUSE
DEPUIS 1879

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

3

COMMUNICATION DE L'ENGAGEMENT



**Créer du sens,
condition première
de l'adhésion**

UNE COMMUNICATION DE L'ENGAGEMENT QUI SUSCITE L'ADHÉSION

Face à l'exigence croissante de rendre compte de sa stratégie RSE, les entreprises doivent convaincre leurs multiples publics clés la crédibilité de leurs engagements. Cocher des cases ne suffit plus. Communiquer sur une stratégie RSE complexe en évitant le greenwashing est certes contraignant, mais cet exercice recèle un vrai potentiel mobilisateur, à condition de conjuguer pragmatisme et maîtrise approfondie des enjeux.

Pourquoi est-il devenu si difficile de communiquer sur ses engagements ? D'abord, les publics affichent un scepticisme grandissant face aux messages des entreprises. Leurs attentes concernant l'impact social, environnemental et économique n'ont jamais été aussi élevées, renforçant leur méfiance envers les discours corporate. Ensuite, il faut reconnaître que la RSE est un sujet complexe. Plans de décarbonation... approche biodiversité... chaînes de valeur... mesures des résultats... certifications... tout cela est extrêmement pointu ! Pour en parler, comment éviter d'être trop abstrait – donc flou – ou trop technique – donc inaccessible ? D'abord, éviter trois écueils classiques : le « listing à la Prévert », qui dilue le sens du propos en éparpillant les messages, l'approche trop publicitaire qui suscite immédiatement la méfiance, le discours autocentré qui néglige la valorisation des parties prenantes... Autant d'approches qui produisent l'effet inverse de celui recherché et ne rendent pas justice aux efforts réels de l'entreprise !

Dès lors, comment s'y prendre ? Premier réflexe, revenir à ce qui est le cœur du réacteur : en quoi et pour qui la stratégie RSE de l'entreprise créé-t-elle de la valeur ? A ce titre, le mix entre ingénieurs RSE et communicants au sein des équipes de LinkUp est un atout précieux ! Car lors des phases d'immersion, c'est ce qui va nous permettre de comprendre en profondeur des attentes des publics-cibles tout en nous assurant que les éléments de la stratégie d'engagement sont solides. Quel impact positif et

tangible celle-ci vise-t-elle pour l'environnement ? Pour la société ? Pour les actionnaires ? Pour les partenaires ? Pour les territoires d'implantation ? Pour les collaborateurs ? C'est en répondant à ces questions que nous nous assurons que la démarche pourra alimenter un sentiment d'appropriation à tous les niveaux.

Revenir à ce qui est le cœur du réacteur : en quoi et pour qui la stratégie RSE de l'entreprise créé-t-elle de la valeur ?

L'AUTHENTICITÉ, PIERRE ANGULAIRE DE LA CONFIANCE

On le sait, l'authenticité est le fondement d'une communication d'engagement efficace. Aussi, une fois établie la cohérence de la stratégie RSE de l'entreprise, nous allons chercher cette authenticité du côté des valeurs de l'entreprise, de son histoire, de sa façon bien à elle de faire son métier, ses offres – autrement dit, de son ADN. Le but ? Trouver ce qui fait la particularité de la stratégie RSE et la relie à son identité.

L'exemple de Rhum JM illustre très bien cette démarche. Pour produire son rhum, l'entreprise cultive au pied de la Montagne Pelée, en Martinique, près de 80% de la canne à sucre qu'elle va ensuite distiller. Ses terres représentent donc un patrimoine unique, la clé de son activité. Les préserver pour pouvoir continuer à réaliser ce produit d'exception, année après année, est une évidence. Aussi, le nom proposé pour la plateforme d'engagements RSE – « EDDEN » (Engagés dans le Développement Durable de nos Écosystèmes et de notre Nature) – sonne immédiatement juste !

Même approche pour l'entreprise JJA, leader français de la décoration et de l'équipement de la maison, présent sur ses marchés à travers quatre grandes marques. Son ADN depuis plus de 40 ans ? La démocratisation du design. D'où la proposition de nommer sa stratégie « The Good Living Project », encapsulant sa démarche RSE au profit du bien-vivre tout en y ajoutant la perspective de progrès, dans une activité qui doit malgré tout affronter les défis complexes liés à l'importation depuis des pays asiatiques.



Le nom choisi pour sa plateforme d'engagement reflète l'attachement de Rhum JM à la préservation du terroir martiniquais, qui lui permet depuis plus d'un siècle de cultiver sa canne à sucre et de transmettre un héritage vivant.



voir le film

L'INCARNATION, GAGE D'AUTHENTICITÉ

La RSE n'est pas qu'une affaire de processus et d'indicateurs : c'est avant tout une aventure humaine, racontée par celles et ceux qui la vivent au quotidien. C'est pourquoi l'incarnation des messages est si importante. Elle donne chair aux engagements : quand des collaborateurs ou partenaires témoignent, la démarche devient tangible et authentique, créant un lien émotionnel qui transforme une politique en récit vivant. L'enjeu : choisir des porte-parole sincères et proches du terrain, éviter une communication mécanique et surtout réussir à faire parler les acteurs avec le cœur !



SYNCHRONISER LE RÉCIT AVEC LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES.

Pour maximiser l'impact du récit auprès de chacune des parties prenantes, nous savons qu'il faut les comprendre en profondeur, bien au-delà des seules apparences : quelles sont leurs habitudes ? Leurs attentes ? Les mots qui leur « parlent » ? Mais aussi – et peut-être surtout – leurs champs de représentations, autrement dit leur « vision du monde ». S'ils sont souvent pétris de contradictions, ces mêmes contradictions peuvent devenir de vrais leviers pour bâtir un récit qui aide à les résoudre... Un exemple ? « Je veux continuer à me faire plaisir en consommant du poisson, mais je refuse de me dire que je contribue à la surpêche »... C'est autour de cette équation complexe

que nous avons cherché à mettre en lien, pour la marque Delpierre, la démarche RSE de l'entreprise et les besoins des consommateurs. Delpierre fait le choix de proposer une plus grande variété de poissons dans son offre : un choix qui permet au consommateur ET d'élargir sa palette gustative ET de soulager la pression sur les espèces menacées.

Avec le concept d'engagement « Élargissez l'horizon de votre assiette », nous avons donc pu leur proposer une solution qui valorise la démarche RSE de Delpierre tout en leur offrant une solution qui résonnait avec leurs attentes grandissantes...



Avec la plateforme « Élargissez l'horizon de vos assiettes », Delpierre propose au consommateur un choix qui lui permet à la fois d'élargir sa palette gustative et de soulager la pression sur les espèces menacées.



voir le site

MOBILISER À LA FOIS L'ÉMOTION ET LA RAISON

Façonner le récit et les messages d'une stratégie RSE consiste dans la majorité des cas à vulgariser la complexité. Il faut rendre compréhensibles pour chacune des parties prenantes des enjeux complexes, tout en sachant qu'elles ont peu de « temps de cerveau disponible » et peu d'expertise sur les sujets. Il faut donc réussir à démontrer le sérieux et la profondeur de la démarche tout en restant facile

Une idée-fixe : susciter un sentiment profond de sincérité

d'accès. L'approche ? Mobiliser à la fois l'émotion et la raison. Des messages qui traduisent aussi une certaine humilité : la trajectoire est complexe mais voici ce que nous faisons déjà, ce que nous comptons faire, et les étapes que nous nous sommes fixées pour y arriver. Avec au fond une idée-fixe qui ne nous quitte jamais : susciter un sentiment profond de sincérité. Pour que chacun se dise : « Je peux y croire ! ».



*« The Good Living Project »
encapsule la démarche RSE
de JJA (décoration et
équipement de la maison)
au profit du bien-vivre tout
en y ajoutant une perspective
de progrès*



voir le film

« UNE MARQUE DOIT ÉMOUVOIR COMME UN ROMAN »

(Interview romancée imaginée par l'équipe créative de LinkUp)

Invité imaginaire inattendu au Festival de Cannes, Victor Hugo accorde une interview exclusive à LinkUp. Il évoque la puissance du récit comme levier de transformation pour les marques. Face à une société en quête de sens, il livre une réflexion d'une modernité saisissante...

LinkUp : Monsieur Hugo, quel plaisir de vous voir ici, au cœur du plus grand festival de cinéma du monde. Que venez-vous chercher à Cannes ?

Victor Hugo : Je viens y écouter les histoires. Le cinéma, tout comme la littérature, est un miroir tendu à notre monde. Et aujourd'hui plus que jamais, il y a urgence à y refléter nos responsabilités. L'art — sous toutes ses formes — peut éveiller les consciences. Comme la parole peut soulever les peuples, une fiction bien racontée peut faire vaciller une injustice.

LinkUp : Vous êtes l'auteur des "Misérables", une œuvre monumentale sur la dignité, la justice sociale, la pauvreté. Pensez-vous que les

Une marque qui s'engage doit raconter ce qu'elle change, qui elle aide, et pourquoi elle le fait. Pas en chiffres — en chair. En récits.

marques d'aujourd'hui peuvent, elles aussi, porter des récits d'engagement ?

Victor Hugo : Elles le doivent. Car elles ne sont plus de simples machines économiques : elles sont des actrices sociales. Le commerce n'est pas neutre. S'il ne veut pas être aveugle, il doit voir les hommes. Et pour toucher les hommes, il faut les émouvoir. Une marque qui s'engage doit raconter ce qu'elle change, qui elle aide, et pourquoi elle le fait. Pas en chiffres — en chair. En récits.

LinkUp : Mais une marque n'est pas un écrivain... Comment peut-elle construire un récit authentique ?

Victor Hugo : Une marque, comme un héros de roman, a un passé, des choix à faire, des contradictions. Il ne s'agit pas d'être parfait. Il s'agit de montrer le combat, l'effort, parfois même l'échec. Le récit naît du conflit. Jean Valjean ne serait rien sans sa lutte intérieure. Une entreprise qui s'engage sincèrement peut raconter ses dilemmes, ses résistances, ses déclics. Et surtout, les personnes derrière ses actions.

LinkUp : On vous sent convaincu que la narration est un outil d'impact. C'est plus qu'une stratégie de communication, selon vous ?

Victor Hugo : Oh, bien plus. C'est une stratégie d'humanité. L'âme précède le discours. Vous pouvez investir des millions en publicité, cela n'aura jamais la puissance d'une histoire sincère, vécue, portée avec émotion. Le récit est la seule chose qui reste quand tout le reste s'efface. Ce n'est pas un vernis, c'est un engagement en mots.

LinkUp : Un dernier mot pour les marques qui veulent s'engager ?

Victor Hugo : Qu'elles commencent par écouter. Écouter les voix faibles, les récits oubliés. Puis qu'elles racontent non pas ce qu'elles veulent qu'on croie, mais ce qu'elles vivent vraiment. Et si possible, qu'elles le fassent avec le cœur. Le public reconnaît toujours une vérité quand elle est bien racontée.



Faux généré par IA.

4

ALIMENTATION DURABLE & NUTRITION



**Accompagner
les acteurs
de l'alimentaire
pour instaurer
une confiance durable**

DÉFINIR SA STRATÉGIE ALIMENTAIRE DURABLE À L'AUNE DE LA PERSPECTIVE DU « ONE HEALTH »

D'un côté, des consommateurs méfiants dès qu'il s'agit d'alimentation, de l'autre, des entreprises dont les produits doivent répondre aux attentes et affirmer leur crédibilité... En (re)connectant santé humaine et planète, le *One Health* bouleverse habitudes et attentes. Comment repenser son offre pour bâtir un lien de confiance et guider les consommateurs vers une alimentation durable ? Expert historique sur le sujet, LinkUp partage ici son expérience

Avec la pandémie du COVID, l'approche *One Health* a clairement gagné du terrain. Les consommateurs montrent un intérêt de plus en plus marqué pour la santé, dans sa globalité : humains, animaux et environnement. Bien sûr, cela se traduit avec quelques nuances selon les générations. Les seniors vont être sensibles aux pratiques agricoles quand les plus jeunes regardent la qualité nutritionnelle. Parallèlement, les comportements évoluent : développement du végétarisme¹ et du flexitarisme, baisse générale de la consommation d'alcool², augmentation de la pratique régulière d'une activité sportive³.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des paradoxes : alors que nous n'avons jamais eu accès à une alimentation aussi sûre et variée, les consommateurs français sont toujours plus inquiets. La méfiance concerne tout particulièrement l'industrie agro-alimentaire, les procédés de transformation et les additifs.

Chiffre édifiant, 63% des Français estiment que les produits alimentaires sont remplis de substances nocives⁴. Une tendance à mettre en lien avec la place de l'éco-anxiété chez les jeunes générations⁵, qui les pousse à choisir leurs aliments à travers ce prisme environnemental.

Alors que nous n'avons jamais eu accès à une alimentation aussi sûre et variée, les consommateurs français sont toujours plus inquiets

DES DONNÉES SANITAIRE INQUIÉTANTES MALGRÉ UNE RECHERCHE CROISSANTE DE CONTRÔLE

Une volonté croissante de prise de contrôle se lit à travers plusieurs marqueurs : une forte montée des objets connectés et des applications de suivi des facteurs

de santé ou de notation des produits, comme Yuka, le succès des influenceurs et coachs sur les thématiques nutrition-sport, ou encore la hausse des consultations auprès des diététiciens⁶. Les consommateurs sont en quête d'inspirations, de repères. Derrière ce tableau «healthy», les données dressent pourtant un sombre tableau : taux d'obésité élevé⁷, développement des

maladies non transmissibles. Surtout, les recommandations nutritionnelles portant sur la part des fruits, légumes et légumineuses à consommer sont loin d'être suivies d'effet. Sur tous ces points, la terrible hausse de la précarité alimentaire⁸ joue par ailleurs un rôle non négligeable.



Oui
AU MEILLEUR
DANS L'ASSIETTE

PANZANI
BIEN NOURRIR SÈME L'AVENIR

NOTRE DÉMARCHÉ POUR L'ALIMENTATION DURABLE

PLATS DE PÂTES, DES ATOUTS POUR L'AVENIR !



Sur la base des résultats d'une étude menée avec LinkUp et MS Nutrition, Panzani a réussi à démontrer et valoriser le rôle des plats de pâtes dans la construction d'assiettes saines et durables (campagne de communication interne).

PANZANI
BIEN NOURRIR SÈME L'AVENIR

LE SAVIEZ-VOUS ?
LES PÂTES SONT NATURELLEMENT
SOURCE DE PROTÉINES¹⁷



LÉGUMES
(haricots,
courgettes...)
80 g

**LÉGUMES
SECS**
(pois chiches,
lentilles...)
50 g

PÂTES
(classiques ou
au blé complet)
100 g

LE SAVIEZ-VOUS ?
Les pâtes Panzani de la
gamme « Complètement
Bon », avec 50 % de blé
complet, sont sources
de fibres¹⁸, un atout
en plus !

FROMAGE
(emmental, parmesan...)
20g

NUTRI-SCORE
A B C D E

UNE ASSIETTE
NUTRI-SCORE A,
D'UNE QUALITÉ
NUTRITIONNELLE
INTÉRESSANTE AVEC :

- Près d'1/3 des apports journaliers recommandés en protéines pour un adulte
- Du calcium avec le fromage
- Des fibres avec les légumes

DES DIMENSIONS MULTIFACTORIELLES À PRENDRE EN COMPTE POUR COMPRENDRE ET ANTICIPER LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Bien souvent, l'approche nutritionnelle se limite à la question physiologique. C'est oublier les antécédents culturels et sociaux qui influencent la perception de l'alimentation, conduisant les individus à leur propre interprétation de ce qui est sain. À ce propos, le « mangeur » baigne, en France, dans une culture médiatique et publicitaire qui a également contribué à façonner ce qui est perçu comme « bon ». Aux années 2000 dédiées à la fonctionnalité nutritive ont succédé l'ère du « sain » et du « sans », puis la recherche du « bénéfique brut, naturel » avant d'arriver, aujourd'hui, à la valorisation des aliments considérés comme bons pour la santé humaine et environnementale. Comprendre les consommateurs et leurs comportements, voire les anticiper, nécessite ainsi d'ajouter une approche anthropologique et sociologique afin de disposer d'une vision complète. Par ailleurs, le vieillissement de la population – les plus de 60 ans représenteront un tiers de la population française d'ici 2040 – implique des besoins nutritionnels spécifiques à ne pas oublier dans les réflexions.

4 LIGNES DIRECTRICES, POUR UNE STRATÉGIE ALIMENTATION DURABLE SOLIDE

Pour les marques et entreprises du secteur alimentaire, il est impératif de proposer une réponse à la fois globale et cohérente. Cette stratégie implique de travailler l'offre d'un point de vue environnemental et nutritionnel – en intégrant l'approche *One Health* – sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Mais aussi de personnaliser cette approche pour en faire le socle d'un récit auprès des consommateurs, qui réponde à leur besoin de clarté, de réassurance et puisse les guider. C'est le sens de l'accompagnement proposé par LinkUp, qui se structure autour de quatre volets.

1 | FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE EN LA QUESTIONNANT SOUS L'ANGLE ONE HEALTH

Un pré-requis : s'inscrire dans une amélioration continue en visant une meilleure densité nutritionnelle et une liste d'ingrédients aussi courte que possible, au regard des dernières connaissances scientifiques et recommandations de santé publique. Pour aller plus loin : requestionner la proposition de

valeur en croisant son impact environnemental et son profil nutritionnel, d'une part, et en la pensant dans son contexte de consommation réelle (portion, accompagnement), d'autre part. Les analyses de nos experts permettent de dresser une cartographie objective, premier pas pour établir des axes de progrès. C'est une approche que nous avons par exemple menée pour Panzani, en permettant d'analyser les combinaisons de pâtes les plus durables afin d'établir des recommandations auprès des consommateurs.

Une autre piste à développer est la diversification : en s'attachant à penser son offre de manière inclusive de telle sorte qu'elle corresponde aux besoins, contraintes et rythmes de vie propres à chacun. Dans cette esprit, nous avons développé une étude pour BEL afin de valider l'intérêt nutritionnel de l'enrichissement spécifique de leurs recettes au Maroc pour répondre aux besoins locaux.

2 | VISER LA TRANSPARENCE

Dans un monde de sur-communication, accélérée par les réseaux sociaux et l'IA, alors que labels et normes se multiplient, les marques doivent s'assurer d'être la source principale d'information lorsque leurs produits sont concernés – et d'être une source crédible.

Production de la matière première...
approvisionnement... fabrication... formulations...
actions de réduction de l'impact environnemental... ces données doivent à la fois être sincères et doublement accessibles : dans le chemin pour les obtenir comme dans leur clarté – voire leur pédagogie.

C'est par exemple ce que nous avons pu faire aux côtés de BEL avec la campagne « Le fromage, c'est sérieux mais pas que », qui « ouvre la boîte » des process de fabrication sous un format ludique et attractif.

3 | S'APPUYER SUR DES EXPERTS

Parce que l'objectivation des données est un incontournable pour être crédible. Parce que la science est par essence source de débats fertiles. Et parce qu'ouvrir la discussion, confronter ses idées, ses recherches, ses questionnements avec une communauté experte et référente, avec une littérature d'études foisonnantes et plurielles, donne davantage d'épaisseur à la démarche et donne accès aux tendances pionnières, qui forgent les modes de consommation de demain. LinkUp a depuis 15 ans – et même avant – établi des liens forts avec des experts issus de disciplines variées, et travaille régulièrement avec des instances référentes. C'est ce qui a par exemple permis l'organisation d'une conférence commune entre la Société Française de Nutrition et Nestlé, dont l'objectif était de réunir des experts multidisciplinaires pour définir des solutions concrètes, utiles à la fois aux industriels et aux professionnels de santé, pour accélérer l'adoption d'une alimentation plus saine et plus durable.

4 | COMMUNIQUER ET SENSIBILISER

D'une part, auprès des consommateurs, en s'appuyant sur les sciences comportementales pour faciliter l'adoption d'une alimentation plus durable. D'autre part, auprès des professionnels de santé, désormais sur-sollicités sur les questions liées à la nutrition mais généralement très peu formés au sujet et soumis aux mêmes types de désinformation que le grand public... Il s'agit pourtant de relais clés pour forger de bons repères, rassurer, voire défaire les idées reçues que peuvent diffuser les coachs en ligne auto-proclamés.

Ces quatre leviers ouvrent aux entreprises alimentaires l'opportunité stratégique de renforcer leur marque. En abordant l'alimentation durable dans sa globalité, celles-ci deviennent actrices du changement : elles répondent aux attentes sociétales et aux impératifs environnementaux tout en renforçant leur lien avec les consommateurs. Car réussir cette transition apporte la



Infographie présentant les principaux résultats d'une étude démontrant l'impact de la consommation d'une portion de Vache Qui Rit (formule enrichie) pour lutter contre les déficiences nutritionnelles des enfants au Maroc

preuve qu'elles savent conjuguer innovation produit, engagement RSE et communication impactante. De fait, l'alimentation durable n'est pas uniquement un impératif écologique. Elle vient redéfinir en profondeur les codes du marketing alimentaire, en positionnant la santé publique et la responsabilité environnementale au cœur de la stratégie d'entreprise. C'est une transformation ambitieuse. C'est, surtout, une transformation indispensable, à la hauteur des défis de notre siècle.

Une série de vidéos donne la parole aux collaborateurs des usines de BEL pour expliquer les process de manière sincère et ludique et ainsi rassurer les parents sur la qualité des fromages (campagne de Digital Brand Content)



voir le film



¹ 19% de la GenZ suivrait un régime sans viande, 4% des baby-boomers - « Les régimes végétarien et vegan, faits et chiffres », Statista, 2023.
² La part d'adultes consommant de l'alcool au quotidien est passée de 21,5% en 2000 à 8% en 2021 - Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire, 2024, Santé publique France.
³ En 2022, 60% des Français de 15 ans et plus ont pratiqué une activité physique et sportive régulière, soit 6 points de plus qu'en 2018. Baromètre des pratiques sportives 2022 - INJEP.
⁴ Il manque la source
⁵ Plus d'un Français sur deux, âgé de 16 à 25 ans, se dit « très » ou « extrêmement inquiet » du changement climatique - The Lancet Planetary Health, 2021.
⁶ En 10 ans, le nombre de diététiciens en France a doublé, ils sont désormais environ 18 000. Il manque la source.
⁷ En 2024, 18,1% de la population adulte est en situation d'obésité, et 48,8% est en surpoids - Étude épidémiologique nationale sur le poids et l'obésité de la Ligue Nationale Contre l'Obésité.
⁸ En 2024, 29% de la population française est en situation de vulnérabilité alimentaire - Étude CWAYS Nutrimétrie 2024.

5

LES NUDGES ET LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT



**Rendre désirables
de meilleures
habitudes de vie**

LA QUÊTE HUMAINE DE GRATIFICATION, AU CŒUR DE LA MÉCANIQUE DU CHANGEMENT

Pour accélérer la transition écologique ou la prévention santé, il faut rendre le changement de comportements attrayant et accessible, au-delà de la seule pédagogie ou des injonctions. Chez LinkUp, nous nous appuyons sur le Marketing Social, qui propose des leviers pertinents pour que le changement devienne à la fois désirable et praticable

Devant l'urgence de la situation environnementale, chacun est sommé de favoriser la marche et le vélo, de trier ses déchets, de se tourner vers une alimentation durable... sur le volet santé, chacun se doit d'intégrer les habitudes prévenant les risques liés au temps d'écran, à la sédentarité, à la consommation de tabac et d'alcool, de gras et de sucre. D'un côté, l'intérêt général et la qualité de vie, qui nécessitent sans conteste que chaque membre du corps social intègre de nouvelles normes et pratiques. De l'autre, de nombreuses entreprises et institutions, pour qui ces changements sont vitaux. Ainsi, les innovations portées par certaines marques, qui proposent des produits plus respectueux de l'environnement, des offres plus engagées - véhicules électriques, produits à acheter en vrac, solutions de recharges, tourisme vert, etc - ont besoin d'un « déclic »

comportemental de la part des consommateurs pour s'installer durablement. C'est exactement la même chose pour la réussite d'une politique publique, par exemple pour le recyclage des déchets verts. Si l'on se fie à la prise de conscience, bien réelle, exprimée par la majorité des Français, on pourrait imaginer que chacun intègre ces changements et ces choix bien volontiers. Évidemment, ce n'est pas si simple...

95% de nos comportements quotidiens sont automatiques. Modifier un comportement implique de trouver des leviers rationnels et émotionnels capables d'interrompre l'automatisme et de créer une représentation positive de soi.

Sandrine Raffin : présidente fondatrice de LinkUp, auteure avec Patricia Gurviez de *Nudge et Marketing Social* (Dunod, 2019)

COMPRENDRE LE POIDS DE LA NORME SOCIALE

Et l'individu dans tout ça ? C'est paradoxalement le grand oublié... alors-même que l'élément humain est

incontournable pour travailler au changement des comportements. Or, les approches visant le changement souffrent généralement de deux angles morts. D'une part, elles s'appuient sur le biais culturel français qui consiste à compter uniquement sur une pédagogie mâtinée de morale. Alors que nous sommes les champions du contournement des règles, comment peut-on raisonnablement penser qu'un adulte va apprécier qu'on l'éduque à bien se comporter ? D'autre part, elles oublient le poids des normes

sociales. Selon nos caractéristiques socio-économiques et culturelles, notre perception de ce qui est bon, sain, utile, facile, cher... varie

considérablement. Cela semble une évidence, elle est pourtant peu prise en compte : on ne peut pas parler de la végétalisation de nos assiettes de la même façon à des personnes qui ont du mal à manger de la viande, faute de budget, et à des personnes dont la norme sociale valorise le végétarisme... C'est pourtant



ce que nous proposent les grandes campagnes : le même discours, pour tout le monde. Or, le changement doit accélérer, se massifier, et il serait naïf de compter uniquement sur la minorité de citoyens-consommateurs dont les normes sociales favorisent l'adoption de ces nouvelles pratiques. Comment, alors, réussir à modifier le regard porté sur le changement ? Que celui-ci ne semble pas une contrainte, mais un motif de satisfaction ? Qu'il fasse écho aux normes sociales des individus, plutôt qu'à un « bon sens moral » imposé ?

UNE VASTE MAJORITÉ D'INDIVIDUS EN ATTENTE D'AIDE POUR PASSER À L'ACTION

Outre la connaissance fine de la situation socio-économique et culturelle des segments de population auxquels s'adresser – point de départ indispensable –, la « courbe du comportement » définie par une chercheuse en sciences sociales

américaine constitue un appui stimulant. Elle révèle que la vaste majorité des individus – 68% - ont besoin d'aide pour passer à l'action. À cet égard, l'approche par le Marketing Social est la solution la plus efficace. Véritable méthodologie du changement, elle rend les comportements « vertueux » désirables et, surtout, accessibles. En jouant sur la volonté de l'individu, ou en rendant le changement plus facile grâce à des modifications apportées à l'environnement des individus. Elle vient ainsi compléter l'approche pédagogique, qui correspond parfaitement aux 16% de personnes qui ont simplement besoin qu'on leur explique la modification attendue («Show me»), et l'approche réglementaire, qui s'imposera aux 16% estimés affichant un net refus («Make me»).

La matrice d'adhésion au changement (in Policymaking for Citizen Behavior Change, Nancy R. Lee Routledge, 2017)



TROIS EXEMPLES ILLUSTRANT LE POTENTIEL DU MARKETING SOCIAL :

1 | LE SLOW DRINKING : JEUNES ET ALCOOL, LA MODÉRATION COMME HORIZON DÉSIRABLE

Au début des années 2010, la tendance du Binge Drinking remportait un franc succès auprès des jeunes adultes. Le Groupe Bacardi-Martini a souhaité prendre une initiative pour contrer ce fléau. À ses côtés, LinkUp a travaillé en partant de l'individu au sein de son groupe d'appartenance et en cherchant la façon la plus solide de rendre désirable une consommation modérée. Avec un constat de départ : les jeunes sont régulièrement informés des conséquences néfastes d'une consommation excessive d'alcool, mais ne sont jamais sensibilisés aux avantages liés à la modération. Parallèlement, la tendance au ralentissement rencontrait alors un bel écho parmi eux.

Le "Slow Drinking" était né : une consommation d'alcool qui prend son temps, où le plaisir est issu de la conscience du moment vécu et du partage. Le 'Slow drinking' a pris forme au sein de communautés sur Instagram et Facebook, dont l'animation visait à générer l'interaction entre jeunes adultes et à faire émerger des *role models*, ce qui a facilité l'adoption du comportement et l'évolution de la norme sociale. Si la responsabilité dans la consommation n'est pas la

Les 10 principes du Slow Drinking

1. Réinitialisez vos papilles avec un verre d'eau
2. Accordez vos boissons à des mets
3. Initiez vos convives à l'art des cocktails
4. Respectez la juste dose
5. Mobilisez vos sens
6. Partagez vos impressions
7. Prenez votre temps
8. Créez l'ambiance
9. Choisissez vos verres
10. Maîtrisez la température



Plus d'informations sur www.slowdrinking.com

motivation première dans leur adhésion à cette tendance, elle est néanmoins une conséquence induite. Dix ans plus tard, la tendance du "Slow Drinking" a creusé son sillon et a certainement participé à la baisse observée de la consommation d'alcool chez les jeunes!



Les 10 principes du Slow Drinking

1. Réinitialisez vos papilles avec un verre d'eau
2. Accordez vos boissons à des mets
3. Initiez vos convives à l'art des cocktails
4. Respectez la juste dose
5. Mobilisez vos sens
6. Partagez vos impressions
7. Prenez votre temps
8. Créez l'ambiance
9. Choisissez vos verres
10. Maîtrisez la température



Plus d'informations sur www.slowdrinking.com

1. Les alcoolisations ponctuelles importantes (API) hebdomadaires des jeunes de 18-24 ans ont continué à diminuer entre 2017 et 2021, passant de 14,1 % à 11,9 % chez les hommes et de 5,9 % à 5,1 % chez les femmes. Andler R, Quatremère G, Richard JB, Beck F, Nguyen-Thanh V. La consommation d'alcool des adultes en France en 2021, évolutions récentes et tendances de long terme. Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire 2024, Santé publique France.

2 | ON SE DIT MERCI ! TRI DE DÉCHETS : ABANDONNER LA CULPABILISATION, MOBILISER LE COLLECTIF

Quand LinkUp a proposé aux communes de Noisy-le-Sec et de Romainville d'être villes pilote pour tester une approche de marketing social, soutenue par l'ADEME et CITEO, la réponse a été un « Oui ! » immédiat, tant ce sujet peine à embarquer l'ensemble des citoyens. Aussi, l'objectif de ce projet de recherche-action est-il d'embarquer les personnes qui rencontraient des difficultés dans la mise en place du tri. Avec un parti-pris : sortir de la confrontation entre les « bons écoresponsables » et les « fainéants irresponsables ». Et un levier puissant : celui du *Collective Impact* qui consiste à s'appuyer sur les personnes interagissant au quotidien avec les publics ciblés pour en faire des ambassadeurs de la démarche. Le dispositif mis en place mobilise les personnels et

acteurs associatifs des deux villes impliquées et s'est attaché à prendre au sérieux les freins au tri vécus par les personnes, pour mieux y répondre. L'organisation de 8 ateliers participatifs, adaptés au profil des personnes relais et du public invité, crée localement des expériences communes positives et met en valeur les bénéfiques. En activant l'empathie, le collectif et la proximité, le programme « On se dit merci ! », actuellement en cours de déploiement, entend transformer la perception des gestes de tri et les rendre véritablement accessibles.



Avec l'affichage
environnemental,
je peux choisir
et agir.

1^{ère}

L'alimentation est
la 1^{ère} cause d'impact
environnemental
pour un européen.*

IMPACT
ENVIRONNEMENTAL

110
POINTS
/100g

Si pour notre
prochain déjeuner,
toutes les personnes
présentes dans ce restaurant
optaient pour un plat vert
plutôt que rouge/orange

=
9 allers-retours
Paris-Bordeaux
en voiture
évités !**



Pour en savoir plus
sur l'expérimentation
et l'affichage
environnemental



*Consumption Footprint and Domestic Footprint: Assessing the environmental
impacts of EU consumption and production. Life cycle assessment to support the
European Green Deal. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023.
**Données de Transport, passager en train, Moteur for transport (Europe), de la base
de données ecoinvent, version 3.9, Wernet, et al. 2016. The ecoinvent database
version 3 (part I). The International Journal of Life Cycle Assessment.

INRAE AVEC GAM



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

3 ECOSCORE : CONSERVER SA LIBERTÉ DE CHOIX OU COMMENT TRANSFORMER LES HABITUDES ALIMENTAIRES SANS INJONCTION À VÉGÉTALISER

Nous savons qu'une modification présentée comme un impératif de citoyen responsable suscite le rejet de la part d'un public éloigné du sujet. Pour faciliter un changement, il est indispensable de partir des choix de vie et de consommation, des valeurs des individus. C'est le travail que LinkUp a mené dans le cadre d'un projet de recherche coordonné par l'INRAE, avec le pôle de restauration GAM de BNP Paribas, la Région Île-de-France et Eco2Initiative. L'objectif : favoriser les choix de menus moins impactant pour l'environnement, enjeu-clé pour réussir contribuer à décarbonner l'alimentation. L'approche a consisté à conforter chacun dans sa liberté d'agir tout en valorisant le choix utile et en traitant les freins identifiés. Concrètement, l'Ecoscore était utilisé comme un *nudge* apposé sur l'ensemble des plats proposés. En parallèle, une campagne déployée *in situ* a eu pour but de favoriser la discussion entre les convives portant sur tous les freins - satiété, plaisir gustatif, apport en protéines des plats moins impactants, sans pour autant être systématiquement végétariens. Enfin, l'impact collectif était amplement valorisé, avec l'illustration de l'effet environnemental obtenu si les convives choisissaient des plats avec un bon Ecoscore une ou deux fois par semaine. Une évaluation de l'impact par l'INRAE est en cours de réalisation. A suivre, donc !

COMPORTEMENTS ENGAGÉS : 2025, LA BASCULE DE LA GÉNÉRATION Z

La clé prédictive des évolutions en matière de consommation repose fortement sur les différences générationnelles. En effet, notre façon de consommer est marquée par les événements qui surviennent lors de notre entrée dans la consommation, généralement autour de 20 ans. Nés avec internet, les jeunes aujourd'hui passent beaucoup plus de temps avec des personnes de leur âge, échangeant en permanence sur les réseaux sociaux qu'ils utilisent dès leur plus jeune âge, comme principal vecteur d'information et de diffusion d'idée, et participant à de nombreuses activités extrascolaires. Par conséquent, la transmission se fait davantage avec des pairs qu'avec des personnes de générations différentes et cette connectivité constante redessine les frontières, non plus par l'éloignement géographique, mais par l'appartenance à des communautés virtuelles.

Observer les attentes et les comportements de la Génération Z apporte donc des éléments essentiels pour anticiper les tendances futures. En 2025, la Génération Z, née entre 1997 et 2006, représente 18 % de la population française. Marquée par des crises multiples telles que la COVID-19, l'inflation, les dérèglements climatiques et les conflits géopolitiques, elle se distingue par une anxiété exacerbée, nettement plus importante que dans la population générale. Par exemple, elle est nettement plus préoccupée par le changement climatique que la génération de ses grands-parents, avec 15 points de plus. Plus de 4 jeunes sur 10 se sont déjà mobilisés pour une cause, principalement environnementale, soit 8 points de plus par rapport à la population générale. Ils privilégient les produits en vrac, naturels, consignés, et les vêtements en matières recyclées. De plus, 18 % des 18-24 ans sont végétariens ou végan, contre 7 % de la population générale. Étonnamment ils sont plus conscients du lien entre la santé et environnement, suivent les nouveaux influenceurs santé et sont beaucoup plus inquiets en ce qui concerne l'alimentation des risques de cancers (18% contre 14% en population globale) et de diabète (6% vs 4%) que leurs aînés. Ils achètent également plus souvent des produits d'occasion sur Internet. Une partie importante de cette génération est très critique sur l'usage de la voiture et choisit la mobilité douce.

Cependant, cette génération n'est pas exempte de contradictions. En effet, une partie de cette génération subit des contraintes économiques beaucoup plus fortes que par le passé. En 2025, seulement 23 % des 18-24 ans sont encore étudiants, les autres étant déjà entrés sur le marché du travail, souvent en CDD ou en intérim. Le chômage les touche deux fois plus que les autres tranches d'âge. L'insécurité alimentaire touche 58 % des 18-24 ans, contre 32 % de la population générale. Par conséquent, une partie de cette généra-

tion cherche les bonnes affaires et ne résiste pas aux sirènes du Low Cost. Ils cherchent à conjuguer consommation et contraintes écologiques ou économiques, mais sans sacrifier leur plaisir. Ils sont de très gros acheteurs sur Shein et Tému (2 fois plus d'acheteurs d'objets de décoration par exemple), mais sont aussi acheteurs de Dupes. Cette dualité illustre leur quête d'équilibre entre plaisir et responsabilité. Malgré leur engagement, ils prennent plus fréquemment l'avion que le reste de la population, mais culpabilisent plus que le reste de la population. Pour près d'un tiers des jeunes, consommer reste un plaisir.

Cette génération est pivot pour l'avenir de la consommation. Elle attend d'une marque qu'elle prenne ses responsabilités

En conclusion, cette génération est pivot pour l'avenir de la consommation. Elle attend d'une marque qu'elle prenne ses responsabilités. Loin de se résigner, cette génération se positionne comme un acteur naturel et légitime de l'engagement, cherchant à conjuguer consommation et contraintes écologiques ou économiques. Cette jeunesse continue à se projeter, à espérer, à se questionner, à réinventer. La Génération Z incarne l'espoir d'un futur où engagement et plaisir peuvent coexister. Leur résilience,

leur mobilisation pour les causes environnementales et leur quête de durabilité montrent qu'ils sont prêts à jouer un rôle actif dans la construction d'un avenir plus responsable et équilibré. Les marques doivent s'adapter à ces attentes pour répondre aux aspirations de cette génération connectée et informée.



Pascale Hébel
directrice associée
chez C Ways,
experte de la
consommation,
depuis toujours aux
côtés de LinkUp.

**Sandrine, Philippe, Isabelle, Laetitia,
Thibault et Elisabeth
tiennent à remercier chaleureusement
l'équipe qui sont les forces vives de LinkUp :**

**Angèle, Antoine, Audrey, Céline, Charlotte,
Clara, Chloé, Éléonore, Julie, Lina, Margaux,
Marion, Romain, ...**

**...sans oublier bien évidemment
toutes celles et ceux qui, au fil de ces
15 années, ont animé les belles aventures
de LinkUp :**

**Aliénor, Aline, Alizée, Amaury, Anne,
Anne-Laure, Armelle, Arielle, Astrid,
Benjamin, Benoit, Berthe, Camille, Caroline,
Charlotte, Cécile, Chloé, Claire, Dominique,
Elsa, Émeline, Emilien, Florian, Ghislaine,
Guillaume, Gwenaëlle, Isabelle, Jennifer,
Julie, Juliette, Justine, Laetitia, Lauriane,
Laureen, Lucie, Marc, Marie-Amandine,
Marion, Mathilde, Maud, Maygane,
Maïwenn, Mickael, Milène, Ninon, Romain,
Sofia, Sylvie, Valentine, Virginie ...**

Nos remerciements à Camille Lamouche
pour la rédaction de ce document.



**CRÉER DE LA VALEUR
À PARTIR DE L'ENGAGEMENT**