

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

Isabelle Collin-Lachaud et Gilles N’Goala

Co-Rédacteurs en chef de *Décisions Marketing*

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

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

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

Nous avons également demandé à Bernard Pras, directeur de la publication de sa création à aujourd’hui, de discuter de l’évolution du marketing et de la décision marketing depuis sa contribution dans le numéro du 20^e anniversaire de *Décisions Marketing* (Pras, 2013). Dans une pers-

pective historique, il montre combien, dans un contexte de ruptures multiples, il est essentiel de revisiter la notion de synchronisation stratégique pour créer de la valeur collective.

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

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

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

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

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

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

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

Pour cela, depuis 30 ans, la revue demande explicitement aux auteurs² de développer des implications pratiques, précises et concrètes. Le fait d'inciter les chercheurs qui publient dans *Décisions Marketing* à intégrer dans leur réflexion la question de l'impact de leur recherche en termes de

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

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

« décision » les oblige à s'interroger sur l'utilité pratique de leur recherche et non uniquement sur son utilité scientifique. Cette démarche est cohérente avec les visées praxéologiques de la recherche en marketing.

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

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

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

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

***Décisions Marketing* : quelles finalités et quelles modalités ?**

De nouveaux critères de décision systémiques et de plus long terme

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

Ainsi, selon Pierre Gomy (directeur marketing Europe centrale et du Sud de Kantar et membre du comité éditorial), les finalités de la décision marketing sont devenues « plus paradoxales ».

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

On est entre deux mondes, entre deux visions de finalités d'entreprises, souvent en pleine métamorphose. Il y a 10 ans le digital promettait un ciblage ultra personnalisé, une mesure parfaite de ROI,... Aujourd'hui, ce modèle est partiellement remis en question par les marketers davantage mobilisés sur des enjeux de développement durable. On a toujours de la recherche de performance, d'activation de business à court terme mais aussi la volonté de construire le long terme, la force de la marque. »

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

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

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

Décisions Marketing : quelles modalités ?

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

Historiquement, les recherches sur la prise de décision constituent un champ majeur en sciences de gestion et du management. Mais le décideur (moins souvent la décideuse) y est encore trop

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

souvent (re)présenté(e) comme seul(e) et omniscient(e) alors que Castel et Chessel (2019, p. 1) insistent « sur les limites cognitives des individus face à la décision, sur le caractère collectif, distribué et processuel de la décision et sur la difficulté d'en définir des limites, tant chaque décision s'inscrit dans la durée et est enchâssée dans d'autres décisions ».

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

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

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

Les professionnels interrogés se rejoignent également sur le fait que les décisions marketing sont moins fragmentées, plus congruentes sur tous les plans (promesses-engagements/expériences vécues, discours/preuves, marketing/social/environnemental) et les points de contact car le

.....
5/ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

consommateur-collaborateur-citoyen scrute toute incohérence. Sa confiance est à la fois de plus en plus difficile à gagner et fragile.

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

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

Décisions Marketing : esquisse d'un agenda de recherche

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

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

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

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

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

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

pour créer un nouveau récit globalisant autour d'une « société de la déconsommation » et de la sobriété ».

Ensuite, les chercheurs doivent (re-)définir ce qu'est une décision marketing aujourd'hui et surtout ce qu'elle sera demain. Quelles sont/seront ses frontières ? Thibaut Munier (Numberly) attend notamment des chercheurs qu'ils aident les décideurs à mieux comprendre comment concilier leur activité et la réduction de leur empreinte carbone. Plus fondamentalement, la recherche doit éclairer les décisions marketing pour lancer et développer de nouvelles activités durables voire régénératrices, d'une part et organiser l'atterrissage, la décroissance de certaines activités (*fast fashion*, voyages en avion, par exemple) dans une société post-croissance, d'autre part.

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

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

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

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

numéro spécial 2020 sur Marketing et GRH, des recherches qui allient ces deux disciplines, notamment au sujet de la marque employeur, sont à développer.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Références

- Badot, O., Bucci, A. et Cova, B. (1993), Societing: Managerial Response to European Aestheticization. *European Management Journal*, Numéro spécial EAP 20^e Anniversaire, 48-56.
- Bonnet, E., Landivar, D. et Monnin, A. (2022), *Héritages et Fermetures*, Paris, Editions Divergences.
- Castel, P. et Chessel, M. E. (2019), La décision toujours en question. *Entreprises et histoire*, (4): 7-22.
- Collin-Lachaud, I. (2022) (coord), *Révolutions du commerce dans une société en transition*, Caen, Editions EMS.
- Fartsi, I., Dufeu, Y., Briand-Decré, G., Travers, M. et Appéré, G. (2023), Les aliments transformés peuvent-ils être réellement bio ? Le point de vue des consommateurs, *Décisions Marketing*, 110: 35-55.

- Fournaise, T., Kessous, A., Valette-Florence, P. (2023), Quand les marques de luxe utilisent des matériaux recyclés : regards croisés entre consommateurs et professionnels sur un effet de transgression, *Décisions Marketing*, 110: 57-84.
- Gauri, Dinesh K. et Dhruv Grewal (2021), Navigating the Retailing Frontier through Academic and Practitioner Collaboration, *Journal of Retailing*, 97(1): 2-5.
- Giannelloni, J-L. (2023), Changer ou disparaître ? Quel marketing pour un monde à +1,5° ? *Décisions Marketing*, 110: 15-20.
- Helkkula, A., et Arnould, E. (2022), Developing and renewing marketing as a scientific discipline through reflexive cocreation. *AMS Review* 12: 168-173.
- Lahbib, O., Kessous, A. et Valette-Florence, P. (2023), Vers une meilleure compréhension du phénomène d'ambivalence dans l'endossement du luxe durable. *Décisions Marketing*, 110: 85-114.
- Latour, B. (2022), *Habiter la Terre* (entretiens avec Nicolas Truong), Les liens qui libèrent et Arte Editions.
- Le Nagard, E. (2023), Qui veut (encore) être décideur marketing ? *Décisions Marketing*, 110: 21-23.
- Michel, G. (2023), La Raison d'Être du marketing et des marques, *Décisions Marketing*, 110: 25-28.
- Miron-Spektor, E., Emich, K.J., Argote, L. et Smith, W.K. (2022), Conceiving opposites together: Cultivating paradoxical frames and epistemic motivation fosters team creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 171: 104153.
- Monnin, A. (2023), *Politiser le renoncement*, Paris, Éditions Divergences.
- Pinson, C. (1993), Décisions Marketing : une nouvelle revue de l'AFM, *Décisions Marketing*, 0, mai: 5-6.
- Pras, B. (2023), Ruptures et prise de décision marketing : la synchronisation stratégique revisitée, *Décisions Marketing*, 110: 29-34.
- Pras, B. (2013), Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation, *Décisions Marketing*, 72: 5-15.
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D. et al. (2023), Safe and just Earth system boundaries. *Nature*.
- Rémy, E. et Roux, D. (2022), Le marketing doit-il penser sa propre disparition ?, *Carnets de Consommation*.
- Rosa, H. (2012), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Ruau, S. et Urien, B. (2023), Onomastique commerciale : les noms de produits colorés humoristiques sont-ils appréciés et jouent-ils un rôle sur l'intention d'achat du produit ? *Décisions Marketing*, 110: 115-137.
- Smith, W. K et Lewis, M.W. (2022), *Both/and Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*, Harvard Business Review Press.
- Volle, P. et Schouten, J.W. (2022), *Marketing (plus) durable*, Brussels, De Boeck Supérieur.
- Trinquecoste, J.-F. et Volle, P. (2021), Pratiques (du) marketing, *Décisions Marketing*, 104: 5-9.
- Wallenhorst, N. (2022), *Qui sauvera la planète ? Les technocrates, les autocrates ou les démocrates ...*, Paris, Actes Sud.

***Décisions Marketing*, 30 years of research into marketing decisions: assessment and prospects**

Isabelle Collin-Lachaud and Gilles N’Goala

Coeditors in chief – *Décisions Marketing*

While the aim of the journal *Décisions Marketing*¹ – to combine scientific rigour with managerial relevance, in the broadest sense of the term – has remained unchanged since it was founded in 1993, the same cannot be said of its subject matter: “marketing decisions”.

In a context which, for the first time, is fundamentally questioning the conditions of human life (Wallenhorst, 2022), with 7 of the 8 planetary limits being exceeded (Rockström *et al.*, 2023), dazzling progress in Artificial Intelligence (whose creators themselves warn of the risks), the Covid-19 pandemic and the return of war to Europe, what is a marketing decision? What are its aims? How does it work? How can research (and researchers) contribute to marketing decision-making in this new context?

In an attempt to provide some food for thought and answers to these major and oh-so-complex questions, for this anniversary issue we have asked the three most recent editors-in-chief of *Décisions Marketing* (Jean-Luc Giannelloni 2013-2017; Emmanuelle Le Nagard 2015-2019 and Géraldine Michel 2017-2021) to make an exceptional contribution. Each has chosen a different perspective, but their contributions complement and build on each other. Jean-Luc Giannelloni provides a very detailed analysis of the context in which we are evolving (+1.5° trajectory) and questions the aims and sustainability of marketing, and therefore the decisions taken in its name. Emmanuelle Le Nagard asks who (still) wants to be a marketing decision-maker today, before showing just how much power a radically rethought marketing system can have to change society. Finally, Géraldine Michel looks at the *raison d’être* of marketing and brands, and suggests ways in which brand commitment can reconcile economic performance with social contribution.

We also asked Bernard Pras, director of the publication from its inception to the present day, to discuss the evolution of marketing and marketing decisions since his contribution to the 20th anniversary issue of *Décisions Marketing* (Pras, 2013). From a historical perspective, he shows how, in a context of multiple ruptures, it is essential to revisit the notion of strategic synchronisation in order to create collective value.

.....
1/ www.cairn-int.info/journal-decisions-marketing.htm

Collin-Lachaud I. and N’Goala G. (2023), *Décisions Marketing*, 30 years of research into marketing decisions: assessment and prospects, *Décisions Marketing*, 110, 141-149.

Finally, in keeping with the journal's positioning, these academic contributions have been supplemented by the testimonies of marketing practitioners who are members of the journal's editorial board as personalities from the business world or from an industrial research chair². This dual perspective is highly productive. It fuels conceptual thinking and opens up stimulating research prospects.

Decisions have been at the heart of *Décisions Marketing's* positioning for 30 years

The magazine owes its name to its original vocation, which was to enable “academics and professionals to meet and discuss decision making in marketing, the strategies that go with it and the tools that prepare for it” (Pinson, 1993, p. 6).

For Thibaut Munier (managing director and co-founder of Numberly, and member of the editorial committee), *Décisions Marketing* journal “is basically where research and business meet. In other words, the most difficult thing of all! It's so much easier to remain in one of the two worlds (academic or professional) while pretending to ignore the existence of the other. When companies take an interest in research, it's not patronage (...), but a concern for competitiveness! And when a marketing laboratory takes an interest in the real management problems facing companies, it's not a question of simplicity, but of the courage to go further by confronting the field!

While *Décisions Marketing* sees itself as a bridge between two worlds, the common purpose of both has changed profoundly.

In the light of the lively debate on what marketing is/should/could be (Helkkula and Arnould, 2022; Rémy and Roux, 2022; Volle and Schouten, 2022), the definition of what constitutes a marketing decision has been considerably broadened and renewed since the journal was launched in 1993. The marketing decision is now more akin to a “societing decision”, to use the term coined by Badot, Bucci and Cova (1993). “It is essential to be recognised as a committed and sincere social player. Brands are now expected to make a positive contribution to civil society,” says Bruno d'Auzac de la Martinie, Strategic Marketing Director at Leroy Merlin. This observation is shared by Pierre Arlaud, Director of Impact & Social Innovation for the IdKids group.

The aim of the magazine is no longer to analyse and shed light on companies' marketing decisions alone, but also on those taken by all the players in society: other types of private organisations, associations, public authorities, as well as consumer groups and ordinary citizens.

To this end, for the past 30 years, the magazine has explicitly asked authors to develop practical, precise and concrete implications³. Encouraging the researchers who publish in *Marketing Decisions* to include in their thinking the question of the impact of their research in terms of ‘decisions’ forces them to consider the practical usefulness of their research and not just its scientific usefulness. This approach is consistent with the praxeological aims of marketing research.

This reflection on the practical utility of research – often overused in the context of research that claims to be more fundamental, but which is increasingly demanded by society's stakeholders –

2/ Industrial research chair TREND(S) – Transformation of Retailing Ecosystems and New marketing DynamicS – whom partners are the retailers – Boulanger, Idkids group and Leroy-Merlin, the Excellence initiative of the University of Lille, the European metropole of Lille and Cap Digital.

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

allows us to question the capacity of our research to solve real and concrete problems encountered by organisations of all types and by citizen-consumers.

By forcing the papers to be anchored around decision-making, the journal avoids any form of artificial sophistication, any form of abstraction that fails to grasp the practical purpose of the research. This is what gives it its value, insofar as the long-term nature of the research enables decision-making to be put into perspective, while remaining rooted in the realities of marketing decision-makers.

In 30 years and 110 issues, over 910 articles have been published. The vast majority have focused on consumer behaviour, while others have studied organisations. The practical implications of all these articles have helped to inform the decisions of marketing practitioners and consumers themselves. Over the years, the articles in *Marketing Decisions* have broadened their scope in terms of the research subjects, populations and sectors studied, as well as the theories and concepts used, from a perspective that is more strategic than operational, more relational than transactional, but also more environmental and societal, and more critical.

The articles in this anniversary issue, presented at the end of this editorial, show the extent to which marketing decisions must now respond to multiple, sometimes contradictory, objectives.

Marketing decisions: what for and how?

New systemic and longer-term decision-making criteria

Historically, marketing decisions have focused on organisational performance, particularly in terms of profitability, sales efficiency, brand awareness and image, and satisfaction and loyalty. Today, however, this rationale is being called into question in the light of a fundamentally different context (Giannelloni, 2023) and the changes it has brought about (Pras, 2023). Marketing decisions are no longer focused exclusively on the organisation and its short-term objectives. They take into account the economic, social and environmental impacts on its ecosystem and its many stakeholders, in a wider space and over a longer timeframe. Under pressure from consumers and civil society, if not from legislators (national and European), marketing decision-makers are rethinking their decision-making criteria by considering not only ESG (environmental, social and governance) criteria, but more fundamentally the world's habitability; and this does not just concern companies with a mission or with the B Corp label.

According to Pierre Gomy (Marketing Director for Central and Southern Europe at Kantar and member of the editorial committee), the aims of marketing decisions have become “more paradoxical”. We're between two worlds, between two visions of corporate goals, often in the midst of a complete metamorphosis. 10 years ago, digital promised ultra-personalised targeting, perfect ROI measurement, etc. Today, this model is partly called into question by marketers who are more focused on sustainable development issues. We're still looking for performance and short-term business activation, but we also want to build the long-term strength of the brand”.

This change in the aims of marketing decisions requires a profound change in the mindset of marketing decision-makers and practitioners, and more broadly of their shareholders and managers. And this is not without its difficulties. In 2022, Bruno Latour spoke of “panic-stricken, desperate bosses”. Those who have been trained to develop new products, services and brands, to grow by opening new shops or factories and/or by expanding into new territories, must now decide to close down or give up (Bonnet, Landivar and Monnin, 2022; Michel, 2023; Monnin,

2023). Fortunately, this new, more sober/sufficient mindset is already shared by a large proportion of the younger generation, who are abandoning a marketing function that is out of step with their deepest aspirations (Le Nagard, 2023). However, integrating new goals into marketing decisions could enable us to rethink marketing (Giannelloni, 2023; Le Nagard, 2023; Michel, 2023; Pras, 2023; Volle and Schouten, 2022) and give it a transformative role, in the sense of its contribution to individual and collective well-being. This would make it possible to attract young talent (Le Nagard, 2023) and also to (re)give meaning to and thus retain current talent, as the strategic marketing director of Leroy Merlin points out. These marketing decision-makers will have to rise to the challenge of designing and developing offers that have an environmental and social impact that is at least neutral, and ideally positive. This new purpose of marketing calls for creative and out-of-the-box thinking skills on the part of current and future marketing decision-makers.

In this context, the *raison d'être* of companies and brands will be of major importance. This observation is shared by researchers specialising in the subject (Michel, 2023) and the practitioners we interviewed. Pierre Gomy (Kantar) believes that the brand's ambition and *raison d'être* are crucial. Bruno d'Auzac de la Martinie (Leroy Merlin) believes that "the company and its brands will have to prove in a totally transparent and unequivocal way that their decisions are useful and positive for society as a whole in order to be able to operate on the market". Citizens will grant (or not) the brand a kind of "licence to operate", in his words.

This change in the purpose of marketing decisions raises questions about the role of marketing researchers. For a long time, research was used, and still often is, to optimise the effectiveness/efficiency of managerial decision-making. We are now moving towards research that aims to help us understand decisions and their consequences for each of the stakeholders, with a more systemic vision and a longer time horizon.

Marketing decisions: how are they made?

How are marketing decisions made today in a context marked by social (Rosa, 2013) and climatic (IPCC, 2023)⁴ acceleration and uncertainty?

Historically, research into decision-making has been a major field in management science. But the (male) decision-maker (less often the female decision-maker) is still too often (re)presented as alone and omniscient, whereas Castel and Chessel (2019, p. 1) emphasise "the cognitive limits of individuals when faced with a decision, the collective, distributed and processual nature of the decision and the difficulty of defining its limits, given that each decision is part of a long-term process and is embedded in other decisions".

The practitioners interviewed report that decision-making is becoming increasingly collective and cross-functional. Collaborative working, often in project mode and increasingly remote, is facilitated by new information and communication technologies. The most recent management methods give pride of place (at least in theory) to collective and collaborative decision-making. Open innovation also means that stakeholders who have long been absent from the decision-making process, or at least from upstream consultation, can be taken into account. "As functions become increasingly interdependent, collaboration and collective intelligence are essential if the decisions taken are to be accepted, except perhaps in the case of companies such as

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

Uber, where the decisions are those of automation via algorithms”, according to Leroy Merlin’s strategic marketing director.

As well as being more collective, this type of decision-making is also, according to the practitioners interviewed, faster, more automated and more rational. For Thibaut Munier (co-founding CEO of Numberly), “the last ten years have been marked by an explosion in digital data: from Search to Display, via Social and Direct to Consumer”. Thanks to technological advances, decision-makers have never before had access to so many sources of information, or such powerful tools for processing it in real time and making forecasts. However, in his opinion, 10 years of spectacular acceleration in access to data and in the Data expertise of Marketing Departments has only served to generate a general awareness of the immense complexity of understanding and measuring the behaviour of consumers, who are becoming ever more omnichannel, ever more demanding of brands and ever more... unpredictable! Not all marketing decisions are so easy to measure. Targeted marketing is undoubtedly easier to measure a return of investment on than brand marketing, according to Leroy Merlin’s Strategic Marketing Director.

These technologies, and AI in particular, are extremely valuable decision-making aids, given that the simultaneous and dynamic consideration of multiple factors and players is immense, and exceeds human cognitive capacities more and more every day. However, this hyper-information and the temptation to let the machine, whatever its ‘intelligence’, decide can sometimes be dangerous, and often frustrating. Indeed, marketing decision-making now seems to be based less on creativity and intuition than on technical analysis (Le Nagard, 2023). Nevertheless, even if today’s marketing decisions are based on more data and are much more quantified than they were 10 years ago, many of the professionals interviewed believe that they are paradoxically often less robust. For Pierre Gomy (Kantar), despite advances in technology, decisions are more uncertain and complex to make in a VUCA world. At a time when digital marketing is giving priority to ultra-short-term performance indicators, organisations need to redefine their strategic orientations, combining a return to a certain form of strategic planning with extreme agility.

The professionals interviewed also agree that marketing decisions are less fragmented, more congruent across the board (promises-commitments/experiences, discourse/evidence, marketing/social/environmental) and the points of contact, as the consumer-employee-citizen scrutinises any inconsistency. Their trust is both increasingly difficult to earn and fragile.

What’s more, given the climate issues and their consequences, we need to be able to make decisions not only for the short or medium term, but – and this is something new – for the very long term. For Bernard Pras, the right time and the right synchronisation must ensure that short-term decisions are in line with the organisation’s long-term values and orientations. This means revisiting the notion of strategic synchronisation (Pras, 2023). However, it is questionable whether it will be possible to reconcile the medium – and long-term habitability of the Earth without sacrificing short-term performance.

These unprecedented and perilous trade-offs call for the adoption of new ways of thinking, such as the “paradox mindset” (Smith and Lewis, 2022). This involves moving from an “either/or” logic to an “and/at the same time” logic. This requires finding a dynamic balance between paradoxical demands – contradictory but interdependent – rather than giving priority to one or the other, with surprisingly positive results (Miron-Spektor *et al.*, 2022). Yet few decision-makers have been trained in this kind of thinking, even though it can lead to highly creative solutions. As teacher-researchers, we have a part to play in learning how to approach this complexity even better and teach it to our students.

Marketing Decisions: outlining a research agenda

At the end of this editorial, which combines academic insights with testimonies from marketing decision-makers, we feel it would be interesting to outline a research agenda, both in terms of research questions and methodological suggestions, which would help to shed light on marketing decision-making in organisations, with a view to (re-)reconciling economic, social and environmental objectives. Indeed, “marketing research has a duty to question practices, to shake up established truths in order to produce new knowledge and to support organisations faced with socio-environmental challenges” (Michel, 2023, p. 5).

The field of marketing research has rightly attached great importance to a better understanding of consumer behaviour (Volle and Trinquescoste, 2021). While this is an essential basis for marketing decision-making, marketing practices, and in particular marketing decision-making itself, have been less well researched, which opens up many new avenues for research.

Each of the outstanding contributions by Bernard Pras, Jean-Luc Giannelloni, Emmanuelle Le Nagard and Géraldine Michel, as well as the interviews conducted with practitioners, feed into this research agenda.

Without claiming to be exhaustive, here are a few questions that may guide future research into marketing decisions.

The first stage – which we’ll call stage 0 (like a reset), a prerequisite for further research – is to think about how marketing needs to change in order to “be part of the solution, not part of the problem”, as Michaël Rogué, Boulanger’s Planet leader, put it about retailing⁵. Or, in the words of Jean-Luc Giannelloni, how marketing can “undo what it has done (...) by using all its technical arsenal and all its creativity to create a new global narrative around a ‘society of deconsumerism’ and sobriety”.

Next, researchers need to (re-)define what a marketing decision is today and, above all, what it will be tomorrow. What are/will be its boundaries? Thibaut Munier (Numberly) expects researchers to help decision-makers better understand how to reconcile their activity with reducing their carbon footprint. More fundamentally, research must inform marketing decisions to launch and develop new sustainable or even regenerative activities, on the one hand, and to organise the landing and decline of certain activities (fast fashion, air travel, for example) in a post-growth society, on the other.

It is vital, in the first sense of the word, to ask ourselves what are the aims of marketing decisions, in the broadest sense of the term? What will be the new sustainable business models? How can companies create collective value in this unprecedented context? We look forward to receiving your submissions on this topic by 30 September 2023 for the special issue⁶. How can/should this value creation be measured? What are/could/should be the new indicators, KPIs in a triple-asset accounting logic? And more broadly in a post-growth perspective? When do we decide to do/not do, to stop, to give up? Cross-disciplinary research combining marketing, strategic management and innovation is needed.

5/ In Collin-Lachaud I. (2022), *Révolutions du commerce dans une société en transition*. EMS.

6/ <https://www.afm-marketing.org/numero-special-2024.html> For any question or intention to submit, do not hesitate to contact the invited co-editors in chief Benoît Demil (benoit.demil@univ-lille.fr), Xavier Lecocq (xavier.lecocq@univ-lille.fr) and Elisa Monnot (elisa.monnot@cyu.fr)

New research is also needed to understand how marketing decisions are taken in practice. Practitioners have never before had so much data at their disposal, or the capacity to process and respond to it, using generative AI and automation in particular. Thibaut Munier (Numberly) suggests, for example, that researchers are contributing to a better understanding of how to meet consumer expectations of personalisation in a context where technology players are restricting access to data in order to strengthen their competitive position, or how to better measure marketing with ever finer granularity in an environment where measurement needs have grown even faster than the volume of data. On a broader level, research needs to provide answers to the question of how we can no longer pit data and technology in general against individual and collective well-being in the medium and long term. How can digital technology and data contribute to quick decisions to abandon or close down projects that might have been approved some time ago? And, conversely, how can they use new, broader criteria to validate marketing projects that are relevant and create value in the medium and long term? Finally, how can AI help with modelling and long-term forecasting, and thus serve strategic planning, reviewed in the light of socio-environmental issues?

As well as knowing how marketing decisions are made and for what purposes, it is essential to know how they are perceived by all the organisation's stakeholders, and in particular by its customers and the general public. But also how are they experienced by current and potential employees? What meaning do they have? Leroy Merlin's Director of Strategic Marketing and Emmanuelle Le Nagard (2023) agree on the importance of gaining a better understanding of what makes or will make companies attractive, and more specifically of marketing functions, in order to attract and retain current talent. Following on from the 2020 special issue on Marketing and HRM, research combining these two disciplines, particularly on the subject of employer branding, needs to be developed.

Still in terms of the brand, but on the consumer side, it is essential to document how the brand can grow its brand equity in marketing terms, but also socially and environmentally in a context of frugal prosperity, according to Leroy Merlin's Director of Strategic Marketing.

The non-exhaustive list of research questions to be investigated illustrates just how rich these avenues of research are and how important it is for marketing researchers to investigate them and not leave them to be studied exclusively by other fields of management science or other disciplines. This research can also pave the way for collaboration with colleagues in organisational theory, strategic management, innovation, information systems or human resources, not forgetting other disciplines such as psychology or sociology, environmental and political sciences or philosophy. A cross-disciplinary approach to tomorrow's marketing decision-making would be highly fruitful.

Furthermore, in line with the historical positioning of Marketing Decisions, collaborative research (Gauri and Grewal, 2021), particularly in the form of case studies, action or intervention research, but also database sharing, is essential to immerse oneself in and better understand how decisions are made. We suggest that colleagues collaborate with practitioners from all types of organisations, both to conduct research and to co-publish it. This is in line with the wishes of the professionals interviewed for this special anniversary issue.

Also, the extreme complexity of the new constraints of marketing decision-making (in terms of context, aims and methods) shows just how useful and relevant the positioning of *Décisions Marketing* magazine still appears to be 30 years after its launch. All the professionals we interviewed attest to the fact that not only has the number of questions they are faced with increased,

but so has the complexity of the marketing decisions they have to make. We are therefore encouraging colleagues to launch new research into marketing decisions. `

The articles in this issue illustrate just how useful the research published in the magazine is for decision-making, and for a wide range of players. They also show the diverse nature of marketing decisions.

For example, the drafters of the public regulations governing the European organic production label relied on food science but gave little consideration to the consumer's point of view when defining the principles applicable to organic processing, in particular the perceived compatibility between processing processes and organic principles. To shed light on this blind spot, Ida Fartsi, Ivan Dufeu, Gwenaëlle Briand-Decré, Muriel Travers and Gildas Appéré used qualitative research to study consumer perceptions of organic processed foods. This research is making a major contribution by showing both legislators and companies that, despite their biochemical or functional benefits, it would be appropriate to abandon the use of certain food processing technologies because they are not compatible with consumer perceptions of the naturalness of organic food processing processes and their purposes.

While the sustainable nature of various sectors is contested, this is particularly true of luxury goods. Two articles in this issue look at the marketing decisions made by players in the luxury sector as part of their sustainable marketing strategy. In the first, Thérèse Fournaise, Aurélie Kessous and Pierre Valette-Florence compare the views of consumers and professionals to understand the transgressive effect generated by the use of recycled materials by luxury brands. Analysis of the interviews reveals that it is the visual identification (or not) of the recycled attribute that determines the nature of the perceived transgression (negative and provocative or positive and innovative). This transgressive perception generates benefits/risks for consumers, which translate into differential benefits/risks for brands, which can lead to the improvement/deterioration of the consumer-brand relationship. In this way, they help to inform the marketing decisions of players in the luxury goods industry.

In the second article, on the decisions taken by luxury players, Oxana Lahbib, Aurélie Kessous and Pierre Valette-Florence seek to gain a better understanding of the phenomenon of ambivalence in the endorsement of sustainable luxury. A multi-method study combining the On-Line Album technique and a quantitative study identified two antecedents of ambivalence (satisfaction with commitment vs. fear of mercantile motivation) and two distinct types of sustainable orientation (social vs. environmental). While celebrity fosters ambivalence, it also has a greater impact on positive customer reactions, particularly in the case of a social cause. This research encourages luxury brands to make a greater social and/or environmental commitment by working with celebrities.

Finally, in the field of marketing decisions linked to products and their names (commercial onomastics), Sabine Ruaud and Bertrand Urien are adding to our knowledge of the increasing use of names with a humorous twist (e.g. Red'Dingue, Ace of Pink). Using a multi-method approach, they show that these product names are more popular with consumers than non-humorous names. While this choice of humour by marketing decision-makers is relevant, the type of humour used needs to be carefully considered. In fact, only a humorous mechanism based on the theory of relief has a significant impact on the intention to buy the product.

This is the last editorial from our current team before handing over to Rémi Mencarelli, whom we would like to thank for his constructive comments and friendly proofreading. We would also

like to extend our sincere thanks to the professionals who agreed to take part in this anniversary editorial, despite their extremely busy schedules. We are also very grateful to our predecessors for their stimulating contributions. A huge thank you also to our unrivalled publication director Bernard Pras, who has seen *Décisions Marketing* come into being and grow since 1993, and who is also passing on the baton to our colleague Ouidade Sabri.

References

- Badot, O., Bucci, A. and Cova, B. (1993), Societing: Managerial Response to European Aestheticization. *European Management Journal*, EAP 20th Anniversary Special Issue, 48-56.
- Bonnet, E., Landivar, D. and Monnin, A. (2022), *Héritages et Fermetures*, Paris, Editions Divergences.
- Castel, P., and Chessel, M. E. (2019), La décision toujours en question. *Entreprises et histoire*, (4): 7-22.
- Collin-Lachaud, I. (ed) (2022), *Révolutions du commerce dans une société en transition*, Caen, Editions EMS.
- Fartsi, I., Dufeu, Y., Briand-Decré, G., Travers, M. and Appéré, G. (2023), Can processed food really be organic? A consumer perspective, *Décisions Marketing*, 110: 171-190.
- Fournaise, T., Kessous, A. and Valette-Florence, P. (2023), When luxury brands use recycled materials: consumer and professional viewpoints on a transgressive effect, *Décisions Marketing*, 110: 191-216.
- Gauri, Dinesh K. and Dhruv Grewal (2021), Navigating the Retailing Frontier through Academic and Practitioner Collaboration, *Journal of Retailing*, 97(1): 2-5.
- Giannelloni, J.-L. (2023), Change or disappear? What marketing for a +1.5° world?, *Décisions Marketing*, 110: 151-156.
- Helkkula, A., and Arnould, E. (2022), Developing and renewing marketing as a scientific discipline through reflexive cocreation. *AMS Review*, 12: 168-173.
- Lahbib, O., Kessous, A. and Valette-Florence, P. (2023), Toward a better understanding of the phenomenon of ambivalence in the endorsement of sustainable luxury, *Décisions Marketing*, 110: 217-246.
- Latour, B. (2022), *Habiter la Terre* (interviews with Nicolas Truong), Les liens qui libèrent and Arte Editions.
- Le Nagard, E. (2023), Who (still) wants to be a marketing decision-maker?, *Décisions Marketing*, 110: 157-159.
- Michel, G. (2023), The Raison d'Être of marketing and brands, *Décisions Marketing*, 110: 161-164.
- Miron-Spektor, E., Emich, K.J., Argote, L. and Smith, W.K. (2022), Conceiving opposites together: Cultivating paradoxical frames and epistemic motivation fosters team creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71.
- Monnin, A. (2023), *Politiser le renoncement*, Paris, Editions Divergences.
- Pinson, C. (1993), Décisions Marketing : une nouvelle revue de l'AFM, *Décisions Marketing*, 0, Mai: 5-6.
- Pras, B. (2023), Marketing decision making and ruptures: strategic synchronization revisited, *Décisions Marketing*, 110: 165-170.
- Pras, B. (2013), Marketing, présent et futur : une question de tempo et de synchronisation, *Décisions Marketing*, 72: 5-15.
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D. et al. (2023), Safe and just Earth system boundaries. *Nature*.
- Rémy, E. and Roux, D. (2022), Le marketing doit-il penser sa propre disparition, *Carnets de la Consommation*.
- Rosa, H. (2013), *Social acceleration. A new theory of modernity*. New-York – Columbia University Press.
- Ruud, S. and Urien, B. (2023), Commercial onomastics: humorous color names. Are they appreciated and do they play a role in product purchase intention?, *Décisions Marketing*, 110: 247-267.
- Smith, W. K and Lewis, M.W. (2022), *Both/and Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*. Harvard Business Review Press.
- Trinquecoste, J.-F. and Volle P. (2021), Marketing (As) Practice, *Décisions Marketing*, 104: 140-144.
- Volle, P. and Schouten, J.W. (2022), *Marketing (plus) durable*, Brussels, De Boeck Supérieur.
- Wallenhorst, N. (2022), *Who will save the planet? Technocrats, autocrats or democrats?* Paris, Actes Sud.