

Heidi Vincent  
Delphine Poirier  
Keyne Dupont

# Osez le slow en entreprise!

Les clés du design et du marketing  
pour un modèle durable

DUNOD

Couverture : Valérie Le Roux  
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour



les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081512-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I – QU’EST-CE QUE LE SLOW APPLIQUÉ AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS ?</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 ● Pourquoi passer au slow ?</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 2 ● Comment passer au slow ?</b>	<b>55</b>
<b>PARTIE II – LES OUTILS DU SLOW</b>	<b>97</b>
<b>Chapitre 3 ● Les outils du slow project management</b>	<b>103</b>
<b>Chapitre 4 ● Les outils du slow design produit/service</b>	<b>133</b>
<b>Chapitre 5 ● Les outils du slow marketing</b>	<b>143</b>
<b>Chapitre 6 ● Les outils du slow content</b>	<b>167</b>

<b>PARTIE III – ILS L’ONT FAIT !</b>	191
<b>PLEZI – Moins de contenus et plus de résultats</b>	193
<b>LOOM – Slow fashion et slow content</b>	196
<b>DASSAULT SYSTÈMES – Slow et technologies</b>	199
<b>CAMIF MATELSOM – Slow business</b>	202
<b>TRIBALLAT NOYAL – Slow et agroalimentaire</b>	205
<b>ALENI – Slow et care</b>	209
<b>Conclusion</b>	213
<b>Bibliographie</b>	215

# Introduction

Aujourd'hui, le terme « slow » reste intimement lié à l'univers de la gastronomie et ce, pour des raisons historiques. Né dans les années 1980 à l'initiative de Carlo Petrini et d'un groupe de gourmets du Piémont, le « Slow Food » est en effet le premier mouvement protestataire à avoir affiché sa volonté de lutter contre la « fast life », en réaction à l'implantation d'un McDonald's à Rome. Il est aussi le premier à avoir signé un manifeste, en 1989, déclarant vouloir se « libérer du carcan de la vitesse » et présentant la course à la productivité comme une menace pour notre mode de vie et l'environnement.

## « Bon », « propre » et « juste » : les origines du slow

De quoi se réclame le Manifeste du Slow Food ?

Le texte n'est en rien un catalogue de principes, mais appelle avant tout au bon sens, en nous suggérant de « recouvrer la sagesse » et de retourner à une forme d'essentiel. Il est ainsi question de « jouir sûrement, lentement, pleinement et sans excès des plaisirs des sens », de « respect du goût » mais aussi d'échanges à mettre en place.

Depuis, le mouvement Slow Food a pris de l'ampleur puisqu'il s'est développé au niveau international. Carlo Petrini est intervenu plusieurs fois dans le cadre des Nations unies et, en 2008, The Guardian l'a inclus dans la liste des 50 personnalités pouvant contribuer à sauver

la planète. Le moins que l'on puisse dire est que ce militantisme a peu à peu gagné en légitimité et a su convaincre par les trois valeurs qu'il affiche : **le bon** (possible par des méthodes de production qui n'altèrent pas le caractère naturel des produits), **le propre** (respect de l'écosystème et de la biodiversité), **le juste** (en référence aux conditions de travail respectueuses, mais aussi à d'autres valeurs connexes telles que la solidarité ou encore le respect des diversités culturelles et des traditions).

Si ces termes sont parfois remplacés par d'autres (respect, conscience, raison, collaboration, etc.), force est de constater que c'est cette même philosophie que l'on retrouve dans de nombreux secteurs ayant adopté cette tendance du slow. Dans le secteur du tourisme, par exemple, le « Slow Travel » vise ainsi à profiter pleinement de l'expérience du voyage en faisant preuve d'un plus grand respect de l'environnement et des populations locales. L'univers de l'esthétique propose lui aussi de la « Slow Cosmetic », en appelant les consommateurs à penser les soins sous un angle plus écologique et plus sain.

Le « slow » a ainsi élargi son périmètre d'application à des domaines dans lesquels la performance l'emporte souvent sur le reste : Slow Education, Slow Sport, Slow Fashion, ou même... Slow Sex.

## Le slow aujourd'hui : au-delà des préjugés, une nécessité

Sans surprise, cette idée consistant à penser différemment les modes de production et de consommation a peu à peu émergé en entreprise, avec l'apparition des notions de slow design, slow marketing ou encore slow content.

Pourtant, et malgré son essor incontestable, cette approche souffre encore de nombreux préjugés. Alors que certains imaginent qu'elle impliquerait nécessairement de faire « moins », d'autres la considèrent comme une lubie d'utopistes, d'ayatollahs du bien-être, voire d'anti-capitalistes. De nombreuses entreprises observent par ailleurs le slow uniquement comme une énième mode marketing ou ne se sentent pas concernées, le pensant réservé à certains types d'organisations

(artisanat, petites structures) ou même à certains métiers (responsable des ressources humaines, responsable RSE...).

Quel dommage, mais surtout quelle erreur !

Certes, nous ne passerons pas en quelques années d'une société d'hyperconsommation fondée sur l'hédonisme et la croissance rapide à un modèle diamétralement opposé reposant sur la frugalité et le ralentissement de la croissance. Cependant, on ne peut nier qu'un changement culturel s'opère, et que de plus en plus de voix s'élèvent contre cette hyperconsommation et un certain nombre de mauvaises pratiques au sein de l'entreprise.

Réchauffement climatique, crise sanitaire occasionnée par la Covid-19, incertitudes quant à l'avenir économique : tout nous pousse actuellement à nous interroger sur le mode de fonctionnement des organisations et à envisager d'implanter le slow au cœur de l'entreprise.

## Repenser le rôle et le fonctionnement des organisations

Le rôle d'une entreprise ne consiste-t-il pas avant tout à répondre aux attentes actuelles et à venir ? En l'occurrence, celles-ci se situent de plus en plus vers cette envie de « consommer mieux », en limitant davantage les impacts de l'acte de notre consommation sur l'ensemble des parties prenantes (à commencer par l'environnement, mais aussi les travailleurs et consommateurs). Les nouvelles générations aspirent aussi à s'épanouir, à se dépasser et à participer à une action commune porteuse de sens au sein de leur entreprise.

Les dirigeants comme les professionnels (du marketing, du design, des RH...) doivent par conséquent se montrer vigilants et vaincre leurs inerties mentales et leurs pesanteurs organisationnelles pour engager les transformations nécessaires. Cela passe par une redéfinition de la croissance et de la prospérité en entreprise, en intégrant des facteurs à la fois éthiques, environnementaux et sociétaux. Cette transformation nécessite également d'aborder l'entreprise par une approche

systémique, c'est-à-dire en comprenant que toutes les actions en son sein sont liées, et que son activité globale se combine elle-même à celle des autres acteurs de sa filière.

S'engager dans une démarche slow, c'est finalement s'autoriser à changer de paradigme, en considérant les interdépendances non plus comme des facteurs de fragilité mais comme des leviers pour construire des organisations plus intelligentes, plus adaptables et plus résistantes.

## Un ouvrage pour réfléchir, s'inspirer et faire vos premiers pas

Afin de vous accompagner, vous, dirigeants, entrepreneurs, intrapreneurs, étudiants et curieux, dans une réflexion globale autour du slow, nous avons imaginé cet ouvrage en nous appuyant sur trois domaines d'expertise : le **design** et le **marketing stratégique**, abordés comme portes d'entrée et modes de pensée pour revoir vos modes de fonctionnement, mais aussi le **contenu**, de façon à vous fournir une illustration opérationnelle et concrète de ce que peut vous apporter le slow.

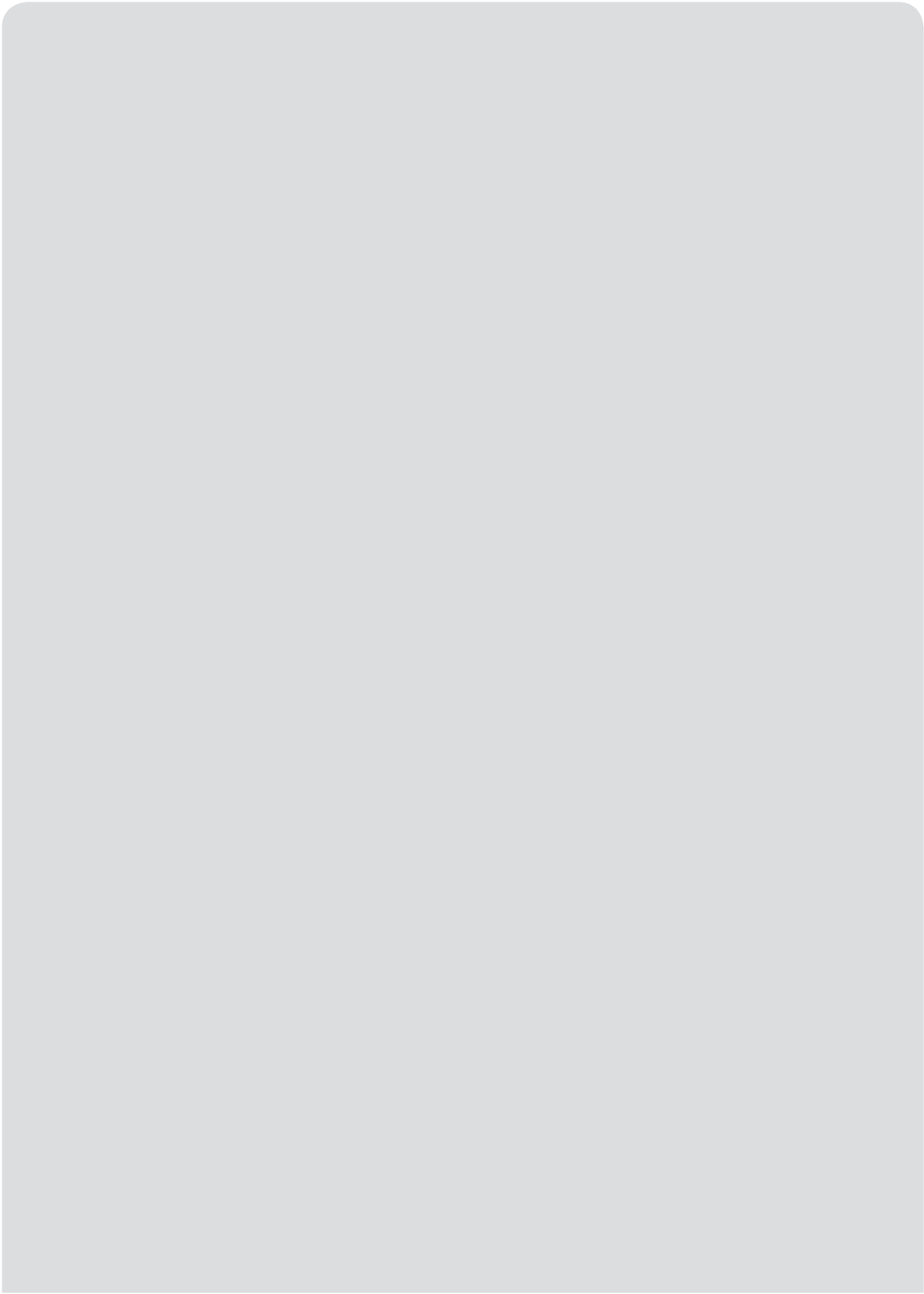
Si ce livre a suscité un certain nombre de questions, il n'a pas la prétention d'apporter des réponses toutes faites. Il a aussi été l'opportunité de croiser la route d'entreprises qui tentent de trouver leurs propres réponses en expérimentant le slow et qui, à notre plus grande satisfaction, se portent très bien en le vivant au quotidien. Nous avons ainsi conçu cet ouvrage à la fois comme une aide à la réflexion, en abordant toutes les questions relatives à l'état d'esprit qui caractérise le slow, et comme un compagnon de route pour tous types d'organisations, en y insérant des outils concrets et des exemples pour vous permettre d'expérimenter et de vous lancer à votre tour.

Nous espérons ainsi vous offrir non seulement une nouvelle grille de lecture, mais également un condensé de bonnes pratiques à mettre en place à votre rythme afin que vous puissiez vous aussi, à votre échelle, cheminer vers un mode de fonctionnement plus vertueux pour votre organisation, l'environnement et la société dans son ensemble.



Partie I

# Qu'est-ce que le slow appliqué aux entreprises et organisations ?



# Pourquoi passer au slow ?

## 1. L'impasse de l'hyperconsommation

### *Toujours plus*

“ **Le slow vu par... Anne Asensio, designer industriel et vice-présidente Design Experience, Dassault Systèmes**

La vraie question est celle de la « redirection », du changement de cap. Ralentir pour prendre une autre trajectoire, aller vers un autre attracteur, cela nécessite de savoir se repositionner sur le sens de nos actions.

Pendant longtemps, l'être humain a eu un mode de production qui, par essence, ne pouvait pas être pensé sur le court terme : il fallait suivre le cycle des saisons et accepter l'idée que chaque parcelle de terre présente une productivité limitée car dépendante du rythme de la nature. Avec l'avènement de l'industrie, tout s'est accéléré et a eu pour effet de nous couper de notre rythme naturel.

Consommer plus, consommer rapidement, produire plus, produire plus rapidement : telle est la cadence imposée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, et de façon accrue sur la période 1970-2000. Celle-ci nous a aujourd'hui finalement dépassés. Car la maîtrise du temps était nécessaire pour orchestrer la mécanique industrielle : le rapport s'est depuis inversé, de sorte que c'est le processus industriel qui régit désormais nos vies, à tel point que l'humain joue maintenant le rôle de « contributeur à la machine », même lorsque celle-ci n'est plus associée à l'un de ses besoins. Avec le digital et l'automatisation, la création de valeur se fait dans la dématérialisation, sans prise en compte de l'humain ni même de ses capacités réflexives et créatives.

## “ Le point de vue de... Fred Cavazza, consultant expert en usages numériques et accélération digitale

### Les limites du système

On voit des salariés aveugles, abrutis, que l'on automatise comme des machines. On leur dit : « Voilà tes objectifs : maintenant, réalise-les, arrête de me parler, arrête de penser ». On fait tourner les rouages de l'organisation le plus vite possible, sans plus aucune humanité ni sens. On se retrouve parfois dans des situations ubuesques où les commerciaux sont rémunérés sur la base du chiffre d'affaires réalisé quand, en parallèle, les salariés dans l'usine sont rémunérés à la productivité et à la marge. Donc les commerciaux vendent n'importe quoi qui puisse générer un chiffre d'affaires, ce qui impacte directement la production, et donc les marges.

Qui aujourd'hui est capable de fixer des objectifs chiffrés pertinents ? Si j'avais un manager qui me disait « Tu dois faire +10 % de croissance l'an prochain », je lui demanderais : « Et pourquoi pas +9 % ou +15 % ? ». Finalement, les équipes de direction fixent des règles générales, les actionnaires fixent la rentabilité, le manager fixe le chiffre d'affaires et les salariés suivent les ordres, sans y trouver de sens. Tout le monde pompe et ça donne des *Shadoks*.

Le « fast » est de fait loin de se limiter à l'idée de consommer rapidement. Il implique également une production rapide, du moins à un rythme plus élevé que celui que nous adopterions naturellement si la course au temps et à l'argent n'existait pas. Résultat ? Le modèle atteint ses limites, les consommateurs étant de plus en plus nombreux à saturer et à dénoncer ce « cercle vicieux », et en particulier un certain nombre de pratiques dommageables à la fois pour l'humain et son environnement.

### ***La chasse au consommateur***

Le modèle capitaliste traditionnel a installé un nouveau rapport au temps pour rendre le consommateur captif : on le « capte » pour le faire rentrer dans un « tunnel » de vente, lequel prend la forme d'un « entonnoir » pour aboutir à un « *closing* » (une vente) tout en surveillant le « taux de rétention client ». Ce rapport de dépendance est devenu possible par le recours à de nombreux stratagèmes visant à engendrer une fréquence de consommation forcée. En voici quelques-uns, cette liste n'étant pas exhaustive.

- ***Des brevets pour s'approprier l'immatériel***

Nous assistons aujourd'hui à une course à la propriété intellectuelle dans laquelle chacun dépose des brevets sur tout, y compris sur des réalités qui ne devraient appartenir à personne et demeurer des biens communs. Ainsi, l'industrie prend-elle possession des derniers vestiges de l'humanité...

On pense évidemment à la mainmise de Monsanto sur les semences agricoles, mais citons aussi Nestlé et Danone avec leur OPA sur l'eau potable. La terre et l'eau : à quand la privatisation de l'air avec l'invention de capsules de « bon air » du même type que celles utilisées pour le café ? Les dérives de la propriété intellectuelle sont nombreuses et gagnent du terrain dans tous les domaines, jusqu'à l'appropriation d'expressions : « C'est tout ce que j'aime », par exemple, devenue la propriété exclusive de McDonald's.

Si un brevet a une date de péremption, les marques, les modèles ou les adresses web ne sont en revanche pas limités par une durée d'exploitation préalablement définie, ce qui devient problématique au fur et à mesure que le temps s'écoule. Les territoires et régions ont pour cette raison commencé à se protéger avec le dépôt d'AOP ou d'AOC, par crainte de voir leurs produits du terroir subir le même sort que le fameux savon de Marseille (qui n'est plus de Marseille depuis fort longtemps).

● *La poubelle comme seul horizon de la consommation*

De nos jours, l'ingénierie permet de maîtriser la durée de vie de la plupart des produits de grande consommation, ce qui pousse de nombreuses entreprises à commercialiser des produits volontairement conçus pour être plus fréquemment remplacés. Corollaire inévitable, il est également devenu plus difficile de les réparer : pièces de rechange non disponibles et prix de la réparation ou de la maintenance dissuasif puisque s'avérant souvent plus coûteux que le rachat d'un produit neuf. Le réemploi aussi est souvent impossible. Brevets, normes et standards sont généralement élaborés par les mêmes personnes à force de lobbying, imposant l'emploi de leurs solutions.

Citons par exemple les GAFAM et leurs solutions propriétaires. Cette course au verrouillage du marché produit une nouvelle forme d'obsolescence programmée puisque chaque nouveau standard conduit tout un secteur à condamner le précédent, comme s'il s'agissait du revers de la médaille de l'innovation technologique (les accessoires et chargeurs de téléphone en sont de bons exemples).

Le modèle repose sur un principe simple : un appareil qui ne peut pas être réparé, c'est un consommateur qui revient ! Aujourd'hui, on constate ainsi que seuls six Français sur dix<sup>1</sup> parviennent à réparer leur appareil électroménager, étant précisé que ces chiffres devraient évoluer favorablement pour certains produits (ordinateurs, smartphones...) avec l'entrée en vigueur d'un indice de réparabilité au 1<sup>er</sup> janvier 2021<sup>2</sup>.

1 Source : Ademe.

2 Loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

Il convient cependant de noter que l'obsolescence programmée est en réalité loin de concerner les seuls marchés technologiques. Dans la mode, certaines enseignes jouent en permanence avec l'idée que les produits se démodent rapidement, entraînant ainsi le « besoin » régulier des clients d'acheter *la* dernière pièce. À titre d'exemple, Zara change ses collections toutes les deux semaines, soit jusqu'à 24 fois dans l'année (contre traditionnellement quatre collections par an). Ces chiffres ne sont pas les seuls à être éloquentes. Selon une étude McKinsey&Company<sup>1</sup>, la durée de vie des vêtements aurait été réduite de moitié au cours des quinze dernières années. Dans la « *fast fashion* » telle que la pratique (entre autres) Zara, un vêtement serait ainsi en moyenne porté cinq fois, pour une durée d'existence moyenne de 35 jours. Cela explique que le secteur du textile soit le second plus gros pollueur au monde<sup>2</sup>, juste après les hydrocarbures. À lui seul, il représente 8 % des émissions de CO<sub>2</sub> de la pollution mondiale et un tiers de la pollution des océans.

“ **Le slow vu par... Miles Johnson, consultant, ex-directeur création, Patagonia (2014 à 2017), et directeur du design, Levi Strauss & Co (2002 à 2014)**

Actuellement, dans la fast fashion, il n'y a pas d'histoire derrière ce que l'on porte. On achète un t-shirt pour le prix d'un sandwich, on le porte trois fois et on le jette. Ça n'a pas de sens. Penser slow, c'est penser aux matériaux, à votre stratégie et à votre plan d'action de manière écologique pour que cela fasse sens quand on conçoit et qu'on produit les vêtements. C'est s'autoriser le temps qu'il faut pour que cela fonctionne durablement.

“ **Le slow vu par... Céline Gendry-Morawski, consultante en stratégie de marque de mode, luxe et sportswear**

Le slow, pour la mode, c'est faire des produits plus intemporels, qui vieillissent mieux, en réduisant l'obsolescence. De manière globale,

<sup>1</sup> NATIONS UNIES, « L'ONU pour une industrie de la mode plus durable dans le sillage de la Covid-19 », *un.org/fr*, 22 juin 2020.

<sup>2</sup> Discours d'Emmanuel Macron au G7 de Biarritz en 2019.

c'est avoir un rythme plus durable, plus sensé et respectueux pour la planète et dans la relation avec le consommateur que l'on n'est pas en train de manipuler pour acheter plus. C'est donc avoir un business model plus éthique, sans que cela soit associé à une idée de lenteur.

- *Le business des consommables*

Certaines entreprises créent aussi le besoin de consommer dans la durée : les cartouches d'encre vendues quasiment au même prix qu'une imprimante, les dosettes de café incompatibles avec d'autres marques de machines à café... Fonder son business model sur des produits non durables ne peut plus durer dans un monde qui découvre peu à peu ses limites de résilience face à la pollution et à la surconsommation.

- *Faire durer la nouveauté*

Avec les approches issues de l'innovation, comme le MVP (*Produit Minimum Viable*), le Quick & Dirty ou encore le Test & Learn, des produits sont lancés dans des versions non abouties au motif qu'il *faut* les commercialiser au plus vite. C'est exactement ce qui s'est produit avec les sorties successives des iPhones. Ou à l'inverse, tel un *pipe*<sup>1</sup> commercial, les innovations sont disponibles sur les étagères des designers et attendent le « bon moment marketing » pour être mises sur le marché. Les produits sont prêts et attendus par le consommateur mais « retenus », de façon à maintenir le niveau d'attention et à « faire monter la pression » qui conduira les clients à des comportements parfois irrationnels (on pense aux files d'attente devant les Apple Stores !).

## ***Les dérives marketing***

Le marketing d'aujourd'hui est à l'image des choix effectués dans la conception des produits : trop souvent, les entreprises donnent le sentiment de ne plus savoir quoi faire pour garder les consommateurs sous leur coupe.

---

1 Outil permettant de visualiser toutes les opportunités de vente et d'évaluer le potentiel chiffre d'affaires.