



UTOPIES[©]

NOTE DE POSITION
#15 // Avril 2018

**DE L'ENTREPRISE A MISSION
AU « PURPOSE » DE LA MARQUE,
LA QUETE DE SENS COMME LEVIER
DE CROISSANCE**

Des PME aux grands groupes, du textile à l'électronique ou à la mobilité, de l'Europe au Brésil en passant par les Etats-Unis, un nombre croissant d'entreprises dans le monde affichent désormais une approche résolument positive du développement durable, orientée sur les opportunités d'innovation et de business que représente la résolution des problèmes écologiques et sociaux contemporains.

Double signe des temps : d'un côté, début 2018, Larry Finck, le président du premier fonds d'investissement au monde, BlackRock, également premier actionnaire d'une entreprise sur cinq outre-Atlantique, annonçait dans sa lettre annuelle 2017 aux entreprises intitulée "The sense of purpose" qu'il n'investirait plus désormais que dans des entreprises soucieuses, non pas seulement de limiter les risques liés à leurs activités (comme le fait historiquement l'investissement socialement responsable), mais bien d'avoir une contribution positive à la société ; de l'autre, en France, le débat public s'intensifiait autour du projet d'intégration au droit et aux statuts légaux de l'entreprise de la poursuite d'une mission ou d'une raison d'être sociétale dépassant le simple profit, ce que proposent aujourd'hui Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard dans leur rapport.

I// DE L'IMPORTANCE ÉMERGENTE ET SALUTAIRE DU « PURPOSE »...

 « Les vents ne sont pas favorables à celui qui ne connaît pas son port d'arrivée. »
Sénèque

Cette révolution du « business for good » fait émerger dans les entreprises la nécessité de formaliser la contribution sociétale et l'impact positif qu'elles souhaitent apporter. Et cela fait écho au regain récent d'intérêt pour les questions liées à la raison d'être et au « purpose » des marques. En anticipation de ces tendances, le référentiel Marques Positives développé par Utopies en 2014¹ avait fait du « purpose » le premier de ses 9 critères, et l'actualité intense du sujet nous motive aujourd'hui à lui consacrer une note dédiée.

Selon l'Université d'Oxford et EY, en effet, le nombre d'articles publiés à l'attention des dirigeants sur le sujet du "purpose" a été multiplié par 5 entre 1995 and 2016, et a même dépassé depuis 2012 celui des articles publiés au sujet de la RSE et du développement durable. Et l'intérêt des dirigeants suit : d'après la *Harvard Business Review*², 89% des cadres dirigeants pensent qu'une raison d'être puissante améliore la satisfaction des salariés, 84% la résilience de l'entreprise et sa capacité à se transformer, et 80% la fidélité de ses clients. Malgré cela, seuls 46% disent que leur entreprise a formulé une telle raison d'être et 44% disent que ce travail est en cours...

Il faut dire que dans le même temps ou presque, l'étude *Meaningful Brands* de Havas³ nous enseigne que la moitié des consommateurs de 33 pays différents ne seraient pas affectés si 74% des marques venaient à disparaître, puisque seules 28% des marques sont vues comme

améliorant vraiment la qualité de vie. Elle nous dit aussi que 75% d'entre nous s'attendent à ce que les marques contribuent davantage à notre bien-être et à notre qualité de vie... mais seulement 40% pensent que les marques le font effectivement. Et la performance suit : ces marques surperforment le marché financier de 206% sur dix ans !

C'est aussi ce que confirme l'édition 2018⁴ de l'Observatoire des Marques Positives, qui fait apparaître une très forte corrélation entre le niveau de positivité perçue d'une marque (à travers sa raison d'être et ses produits) et l'intention d'achat : un consommateur dont la perception d'une marque est marquée par une positivité perçue significative présente en moyenne une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celle d'un consommateur qui ne perçoit pas cette positivité. De plus, la positivité perçue est aussi une source de différenciation et de croissance : ainsi les marques qui ont les plus hauts scores de positivité perçue ont une intention d'achat en hausse sur trois ans (+29,7%), alors que celles avec un score de positivité perçue très bas ont une intention d'achat en baisse (-18%).

Autant de signes que les marques, et le marketing, doivent changer – et que les marques positives de demain seront différentes des marques dominantes d'hier ou d'aujourd'hui.

1 : Voir la note de position#5 d'Utopies sur « La Marque Positive : comment faire de la RSE un booster de vos marques ? » (déc. 2015)

2 : Rapport « The business case for purpose »

3 : Edition 2017

4 : Observatoire des Marques Positives, périmètre France, 12000 consommateurs et 600 marques © UTOPIES, 2018

II// LES TEXTES SE MULTIPLIENT ET LES RÉFLEXIONS CONVERGENT...

« Chaque entreprise a le potentiel de changer le monde et ne survivra pas si elle ne le fait pas. »
Richard Branson

En tout cas, cette reconquête du sens (dans la double acception du mot : d'une part la signification, ancrée dans des valeurs et procédant d'une nécessité intérieure, et d'autre part une direction, un horizon inspirant pour le long terme) est très clairement reflétée dans l'émergence de différentes réflexions sur la finalité des entreprises, comme par exemple :

- Le label international B Corp (qui rassemble les entreprises mettant le but lucratif au service de l'intérêt général) qui reste volontaire mais est doublé, dans plusieurs pays, d'un statut légal de Benefit Corporation (voir encadré) ;
- Le mouvement existant en France, à l'initiative de Blanche Segrestin et ses collègues de Mines Paris Tech, autour du statut d'entreprise à « objet social étendu » ;
- Les travaux de Daniel Hurstel, avocat au barreau de Paris et expert de la gouvernance, avec la Fondation pour l'innovation politique sur le sujet du « projet d'entreprise » ;
- Les pistes esquissées par la B Team initiée par le patron de Virgin Richard Branson, notamment dans le rapport

« New Ways of Working » (2015) qui pose cette question du « purpose » comme un facteur-clef de succès des entreprises du futur ;

- Le statut légal de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en France ou des « Community Interest Companies » en Angleterre (forme juridique introduite par le gouvernement dans le *Companies Act de 2006*, pour proposer un cadre aux structures poursuivant à la fois le profit financier et l'intérêt général, en consacrant leurs bénéfices à des causes sociales et environnementales) ;
- Enfin, et tout récemment, le rapport Notat-Sénard, préalable à la loi PACTE, dont la recommandation n°2 précise qu'il serait opportun de « confier aux conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une « raison d'être » visant à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux », tout en rappelant par ailleurs que « l'objet social étant devenu un inventaire technique, il est nécessaire de ramasser en une formule ce qui donne du sens à l'objet collectif qu'est l'entreprise ».

BCORP// LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES « FOR PROFIT & FOR PURPOSE »

« Des entreprises qui ne cherchent pas uniquement à être les meilleures du monde, mais les meilleures pour le monde. » C'est avec cette phrase percutante que le label B Corp (B comme Bénéfices) présente la communauté qu'il rassemble et fédère autour d'une conviction : on peut être une structure à but lucratif et servir l'intérêt général. Né en 2006 aux Etats-Unis, rassemblant aujourd'hui plus de 2000 entreprises dans plus de 50 pays, le label est fondé sur une questionnaire très complet de 200 questions, qui permet à l'entreprise d'obtenir une note sur 200 points (il faut 80 points pour pouvoir demander la certification).

Point de différence notable avec d'autres labels, le questionnaire B Corp (qui est développé par l'ONG B Lab, basée aux USA et désormais en Europe) est 100% gratuit, en ligne et ouvert à quiconque veut s'essayer à le remplir. Par rapport à d'autres outils d'évaluation orientés RSE, le BIA (*Business Impact Assessment*) accorde une place particulièrement importante à la raison d'être de l'entreprise ou de la marque ainsi qu'aux preuves concrètes de l'incarnation de celle-ci dans l'offre de produits et services, dans le modèle économique...

La certification a le vent en poupe, puisqu'aux pionniers internationaux historiques (Patagonia, Ben & Jerry's, Seventh Generation, etc.) sont venus s'ajouter des entreprises cotées (comme Natura, le géant cosmétique brésilien) et de grands groupes mondiaux qui affichent publiquement leur intérêt pour le label et leur volonté de faire certifier certaines de leurs filiales (c'est le cas de Danone, Unilever, etc.). En France, la communauté a vocation à tisser des liens et à rassembler les 7 familles de la RSE, engagées sur le made in France (CAMIF par exemple), le commerce équitable (VEJA), la consommation collaborative (La Ruche qui dit Oui ou Ulule), l'écologie (Nature & Découvertes, Les 2 Vaches ou Bjorg Bonneterre et Compagnie), la solidarité (Microdon) mais aussi, demain, les entreprises libérées et celles qui renouvellent leur secteur par l'innovation durable (voir par exemple Living School dans l'éducation).

A noter : sous le slogan « for profit & for purpose », le mouvement B Corp avance sur deux jambes, puisqu'à la certification s'est désormais ajouté dans certains pays (essentiellement Etats-Unis mais aussi Italie, etc.) un statut légal de *Benefit Corporation* inscrivant la raison d'être dans les statuts fondateurs de l'entreprise, pour protéger cette mission quelle que soit l'évolution de l'entreprise.

www.bcorporation.net



La reconquête du sens est aussi, tout particulièrement, présente dans le mouvement qui se développe un peu partout dans le monde autour du concept d'économie de fonctionnalité, qui rejoint beaucoup celui du « purpose » : au nom d'un découplage entre la croissance économique et la consommation de biens matériels et de ressources, il consiste en effet à passer de la vente d'un produit à celle d'un service, par exemple via des formules de location, d'abonnement ou de contrat d'assistance/maintenance. Qu'il s'agisse d'un groupe de maisons de retraite invité à considérer en quoi sa raison d'être pourrait être, demain, d'aider à bien vieillir en favorisant par exemple le maintien à domicile des personnes âgées (plutôt que de se contenter de remplir ses maisons de retraite existantes) ou d'un laboratoire pharmaceutique reconstruisant sa mission

« beyond the pill » (au-delà du médicament) autour d'un éventail de solutions (y compris non-médicamenteuses : coaching sportif, nutrition, etc.) permettant de prévenir les pathologies qu'il cible, la question qui se pose pour définir le service rendu par l'entreprise (à travers ses produits et au-delà de ceux-ci) est bien aussi celle du « purpose », et de la véritable nature de sa contribution sociétale...

Enfin, d'une certaine façon, la propension croissante des entreprises à définir leur stratégie RSE, voire dans l'idéal leur stratégie « business », en la « raccrochant » à des objectifs planétaires de l'humanité (ODD), manière de montrer comment elles apportent leur pierre à cet édifice qui les dépasse, est une autre tendance qui rejoint cette quête du sens et de l'utilité sociétale.

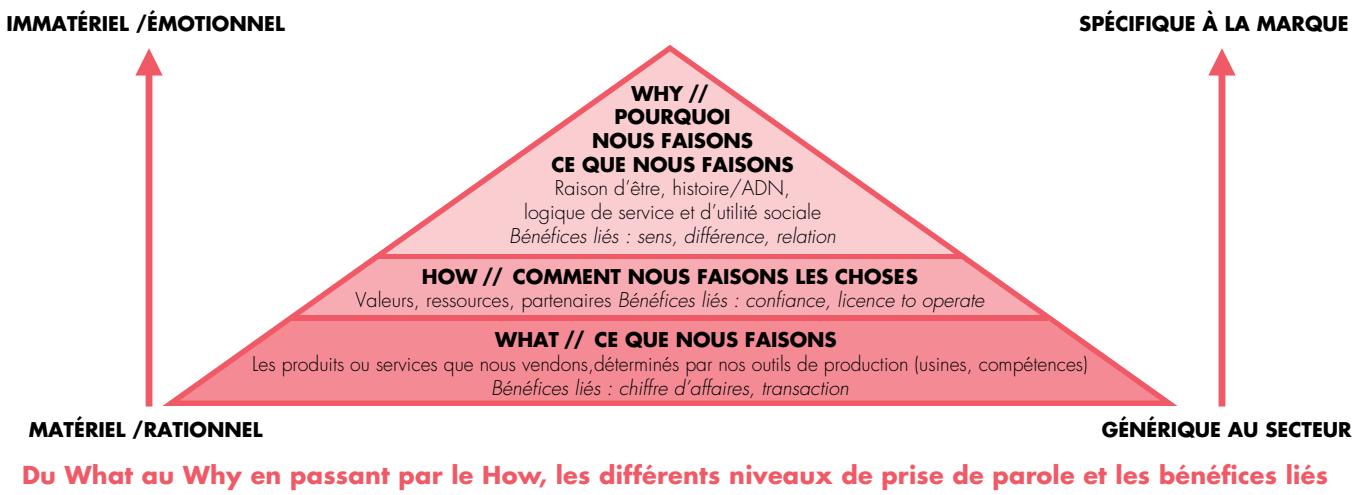
III// CE QU'EST – ET CE QUE N'EST PAS LA RAISON D'ÊTRE D'UNE MARQUE...

« Les deux jours les plus importants de votre vie sont le jour où vous êtes né et le jour où vous découvrez pourquoi. »
Mark Twain

A l'évidence la raison d'être d'une marque n'est ni sa vision (ce qu'elle veut devenir à l'avenir, ce qu'elle projette comme futur pour elle-même) ni ce que trop souvent les entreprises formulent comme leur mission, à savoir une déclaration auto-centrée et peu inspirante qui se borne à décrire ce que fait la marque (ses produits – pourtant toujours éphémères, imitables et substituables) et éventuellement comment elle fait les choses.

Dans la plupart des cas, ces textes un rien alambiqués ou grandiloquents aboutissent à des déclarations plutôt génériques sur l'utilité sociale de la catégorie et passent à côté de ce qui compte vraiment – à savoir ce pourquoi l'entreprise et la marque en question font ce qu'elles font, de manière spécifique et unique, ce qu'elles veulent

apporter au monde, ou au moins à leur marché, au fond. Comme le dit le Britannique Simon Sinek dans son TED Talk sur la façon dont les grands leaders inspirent l'action, « les consommateurs n'achètent pas ce que vous faites, ni comment vous le faites : ils achètent la raison pour laquelle vous le faites »... Ce qu'exprime autrement Umair Haque, ex-responsable de l'étude *Meaningful Brands* chez Havas : « Si vous continuez à voir votre entreprise comme une immense usine produisant des produits, plutôt que comme un système qui crée des idées humaines, réelles et positives, vous êtes restés à l'ère industrielle quand le reste du monde et en particulier les consommateurs sont entrés dans l'ère humaine, une ère où une vie menée avec du sens est ce qui compte vraiment. »



Autant dire que formuler et mettre en œuvre sa raison d'être est un travail essentiel, mais encore trop souvent négligé, de sorte qu'il se manifeste par des engagements « génériques » au secteur d'activité concerné. A l'inverse, une raison d'être aboutie entre nécessairement en résonnance à la fois avec les attentes de la société et avec l'ADN de la marque, son histoire et ce qui fait son unicité. Ainsi formulée clairement et sobrement (« un grand dessein tient dans une phrase » disait Kennedy), avec par exemple une structure de type : « nous croyons que... et nous existons pour... », la raison d'être peut remplir de multiples fonctions :

- **DIFFERENCIER //** une marque est avant tout un point de vue, elle doit se positionner par rapport au monde qui l'entoure et dire clairement ce qu'elle veut apporter dans la vie des gens, le rôle qu'elle veut jouer pour eux.
- **DONNER DU SENS //** elle sert de colonne vertébrale pour donner de la cohérence à des actions qui sembleraient dispersées sans cela (c'est souvent le cas des initiatives RSE, qui portent indifféremment sur la production, les achats, les RH, la philanthropie, etc.).

- **INSPIRER //** elle stimule la pensée, l'innovation et la génération d'idées bien au-delà de la communication, en engageant de la même manière tous ceux qui sont en contact avec la marque, des clients aux fournisseurs en passant par les salariés.

- **FILTRER //** elle sert de filtre stratégique pour distinguer et décider ce qui est cohérent avec la destination que s'est donnée l'entreprise... de ce qui ne l'est pas.

- **IMPACTER //** elle doit avoir un effet positif sur les ventes et le lien avec les clients – en différenciant l'offre et les produits qui sont toujours, par définition, éphémères, imitables, substituables.

- **PROGRESSER //** elle assure une utilité toujours plus grande de la marque pour les gens, au service d'une meilleure qualité de vie, aujourd'hui et demain, à travers des engagements cohérents dans le temps...

- **ATTIRER & MOTIVER //** elle a un effet d'entraînement sur les salariés ou les candidats à l'emploi, mais aussi les fournisseurs et les partenaires de la marque voire toutes ses parties prenantes...

IV// DE LA RAISON D'ÊTRE À L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES, LES MARQUES POSITIVES SE CONSTRUISENT SUR DES RACINES ET DES AILES...



« Nous devons être le changement que nous voulons voir dans le monde. »
Gandhi

La formulation de la raison d'être de la marque est essentielle... mais seule elle n'est rien. Pour éviter un « purpose-washing » où les grandes déclarations d'intention se déploient sur les écrans publicitaires mais pas dans les linéaires, il est impératif de la traduire dans les produits et services, et à minima dans quelques actes symboliques qui l'incarnent au quotidien pour ses clients, ses salariés, etc.

En effet, les marques fortes et positives sont celles qui ont à la fois des ailes et des racines, à savoir une raison d'être inspirante et connectée aux défis sociaux majeurs de notre temps... mais aussi la capacité à concrétiser celle-ci au quotidien dans leur offre et dans leurs pratiques : ainsi la raison d'être affichée par Patagonia, qui est « d'utiliser son activité pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale », n'a de sens et de densité que parce qu'elle est incarnée derrière dans des engagements très concrets et vérifiables, originaux et différenciants sur son marché – du coton 100% biologique à la garantie à vie des vêtements, de la vente de vêtements d'occasion à la promotion de la réparation comme un « acte radical », de la suppression des emballages à la réutilisation dans les vêtements de matières premières recyclées (bouteilles plastiques, cachemire, etc.).



La présentation faite par Unilever dans son rapport annuel de ses « Sustainable Living Brands » exprime, très simplement, que les deux leviers clefs d'engagements d'une marque sont sa raison d'être et l'offre de produits qui incarne celle-ci très concrètement. Elle souligne aussi que les marques qui ont fait ce travail ont une croissance supérieure à celles qui ne l'ont pas fait...

C'est ici d'ailleurs que la RSE rejoint la raison d'être des marques : la RSE apporte son lot de « preuves » et d'engagements tangibles au quotidien de l'activité, ce qui permet d'incarner la raison d'être, et d'ajouter de la matière autour du « purpose »... Lequel, en retour, donne du

sens, permettant de construire un story-telling puissant et de structurer en quelques piliers cohérents les multiples offres et initiatives qui sans lui paraîtraient isolées, dispersées et dépourvues de « colonne vertébrale ».

// EN CONCLUSION : LA RÉVOLUTION DU SENS EST UN CHANGEMENT CULTUREL PROFOND...

Ne nous y trompons pas : cette révolution du « purpose » et de la raison d'être est un défi majeur pour les entreprises et les marques, dont les dirigeants ont la plupart du temps été formés dans des business schools qui commencent tout juste à aborder ces thèmes dans leurs programmes. Très concrètement, les fondements de ce profond changement culturel à opérer tiennent en trois points :

- L'entreprise est une force de changement sociétal, sans doute même la force la plus puissante de notre époque ; elle a tout à gagner à assumer ce rôle, voire à le revendiquer en se dotant d'une raison d'être ambitieuse.
- Et ce d'autant plus qu'une marque n'est jamais réductible à un catalogue de produits ou de prestations : elle est, fondamentalement, un projet de service, qui a pour but l'amélioration de la vie des hommes, la résolution d'un problème majeur de son temps... C'est ce qu'exprime la raison d'être qui doit certes justifier les produits mais aussi les dépasser, en abordant le terrain spécifique du WHY

plutôt que ceux, trop terre-à-terre, et souvent court-termistes, du WHAT et du HOW. C'est aussi ce qui rend la transition malaisée, notamment pour les grandes entreprises industrielles marquées par une vision traditionnelle de leur « cœur de métier » contrainte par leur outil de production – ce qui ne les prédispose pas à raisonner « services rendus et solutions proposées » plutôt que « produits et biens ». Ainsi une usine fabriquant des crèmes solaires pour enfant ne peut pas, du jour au lendemain, fabriquer des tee-shirts anti-UV même si ceux-ci rendent le même service que les crèmes qu'ils concurrencent – et il est donc souvent difficile pour le fabricant de crèmes d'aller au bout de la logique de service...

- Enfin, pour changer l'entreprise ou la marque dans le sens d'un impact positif, il ne suffit pas de redéfinir sa raison d'être : il faut aussi structurer un plan d'action pour traduire celle-ci au quotidien de son activité, dans son offre de produits et dans ses pratiques, avec dans l'idéal des objectifs radicaux de transformation et un suivi précis de celle-ci.

En synthèse, du marketing classique d'hier... à celui des marques positives de demain !

Le marketing classique	Le marketing des Marques Positives®
WHAT & HOW (produits et services, valeurs...)	WHY (raison d'être)
POINT DE DIFFERENCE des produits vs le marché	POINT DE VUE sur l'utilité sociétale des produits et du marché
Posture REACTIVE, marketing de LA DEMANDE (ce que veulent les gens)	Posture PROACTIVE, marketing de L'OFFRE (ce que la marque propose, à partir de sa raison d'être)
COMPETITIVE (focus sur les prix et les coûts)	DISTINCTE (focus sur la valeur ajoutée)
GAMMES VERTES (opportunisme)	TRANSFORMATION INTEGRALE DE L'OFFRE (engagement)
CIBLES, SEGMENTATION DES CONSOMMATEURS (ce qui distingue les gens, client = objet)	COMMUNAUTE DE FANS (ce qui les rassemble, client = sujet) intégrant aussi les salariés, les parties prenantes, etc.
TRANSACTION (relation rationnelle)	RELATION (relation émotionnelle)
INFORMATION des clients (contenu égo-centré et soi-disant « pédagogique » pour engager les clients)	IMPLICATION des clients (contenu d'intérêt général, l'engagement de la marque appelle celui des clients)
PUBLICITE	ACTES, PREUVES
DD = RESPONSABILITE	DD = OPPORTUNITE
Horizon : le prochain TRIMESTRE	Horizon : les prochaines DÉCENNIES

Auteurs : Laurence Borensztein, Elisabeth Laville

Contributeurs : Anaïs Denoits, Michel Barreteau (mise en page, graphisme)