

# L'entreprise, et la promesse



Si le questionnement profond sur le « pourquoi ? » des entreprises marque un tournant... ou plutôt un retour aux sources salutaire, il demeure que définir sa raison d'être demande vigilance et rigueur.

La loi Pacte (relative à la croissance et la transformation des entreprises), à voter en 2019, contient deux propositions liées à la RSE. La première porte sur la modification de l'article 1833 du Code civil, intégrant l'obligation, pour toute société, d'être gérée dans son intérêt social (qui dépasse les intérêts des seuls actionnaires) en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La seconde donne la possibilité à celles qui le souhaiteraient d'inscrire leur raison d'être dans leurs statuts (article 1835 du Code de commerce), ouvrant la voie aux entreprises à mission <sup>1</sup>. Même si le texte et ses incidences (notamment le risque de perte de compétitivité) restent en débat <sup>2</sup>, de nombreux dirigeants se montrent enthousiastes sur cette nouvelle approche et les différentes consultations induites – notamment via la commission Notat Sénard <sup>3</sup> – ont installé un dialogue entre politiques, universitaires, citoyens, entrepreneurs, médias... sur la question de la

contribution de l'entreprise aux grands enjeux de société. La notion de raison d'être (ou RE) a en particulier enflammé les esprits. N'étant ni l'objet social inscrit dans les statuts, ni la vocation de l'entreprise (le « *what* »), ni sa vision (l'objectif de « *devenir leader du marché d'ici trois ans* »), elle peut être définie comme la « raison profonde, de l'existence de l'entreprise (le « *why* » cher à Simon Sinek <sup>4</sup>) ». Elle répond à la question « *Qu'est ce qui manquerait au monde si nous n'existions pas ?* ». Plusieurs entreprises, souvent anglo-saxonnes, ont d'ailleurs jugé fondamental de formuler et de partager leur raison d'être, notamment pour se protéger de rachats hostiles ou de pressions des actionnaires. Observons que, si les ONG ou les entreprises de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) explicitent facilement leur raison d'être, les entreprises privées « classiques », quelle que soit leur taille, semblent avoir oublié ce qui était à l'origine de

\* Cofondateurs de Des Enjeux et des Hommes

# sa raison d'être de marque

leur création : une ambition d'apporter quelque chose d'unique. De ce décalage découle une remise en question de leur utilité sociétale qui, depuis peu, se reflète jusque dans les résultats économiques : certaines marques ou enseignes sont en perte de vitesse pour n'avoir pas pris la pleine mesure de la nécessité de s'adapter à un monde et à une consommation en pleine révolution de sens.

C'est d'ailleurs à ces origines profondes et souvent très humaines que nous revenons, avec les dirigeants et leurs équipes, pour aller puiser à la source de ce qui donnera lieu à la raison d'être de leur organisation. De grands groupes français ont ouvert la voie (à l'instar de Danone affirmant sa volonté d'« *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* »), mais également des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, mobilisant dirigeants, conseil d'administration, directions RSE (porteuses des enjeux sociétaux) et dans certains cas, plus largement, collaborateurs et parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires d'affaire, acteurs des territoires...). Le Medef a par exemple formulé la RE suivante : « *agir pour une croissance responsable* ». Approuvée par le conseil exécutif, elle sera soumise à l'assemblée générale de l'organisation dans quelques mois.

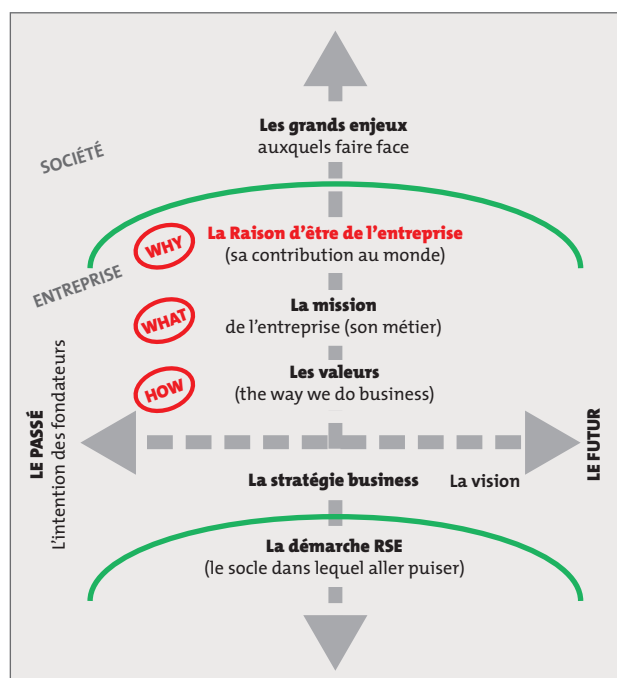
## Comment formuler sa raison d'être ?

Différentes approches sont mises en œuvre (mobilisant des techniques de type *design thinking*, *visioning*, etc.). Elles consistent, dans les grandes lignes, à construire en cheminant selon deux axes :

- l'un, horizontal, va chercher, d'un côté l'histoire de l'entreprise, l'intention de ses fondateurs, son patrimoine et ses atouts actuels, et de l'autre, dans une vision prospective, un futur souhaité ou imaginé (l'évolution probable du contexte, la vision, les choix stratégiques...);
- l'autre, vertical, permet d'identifier, d'un côté les grands enjeux de développement durable auxquels l'entreprise peut répondre (à partir par exemple des 17 SDG<sup>5</sup> des Nations unies) et les parties prenantes concernées, et de

l'autre le socle RSE (le modèle d'affaire, la démarche que l'entreprise a engagée, les actions mises en place et leur résultat), car l'expression d'une raison d'être « oblige » à apporter la preuve que cette dernière est bien respectée.

La question du sens est au centre de ces réflexions, dans ses trois acceptions : la direction, la signification (ce qui est signifiant) et la sensation (ce qui parle à l'esprit et aussi au cœur).



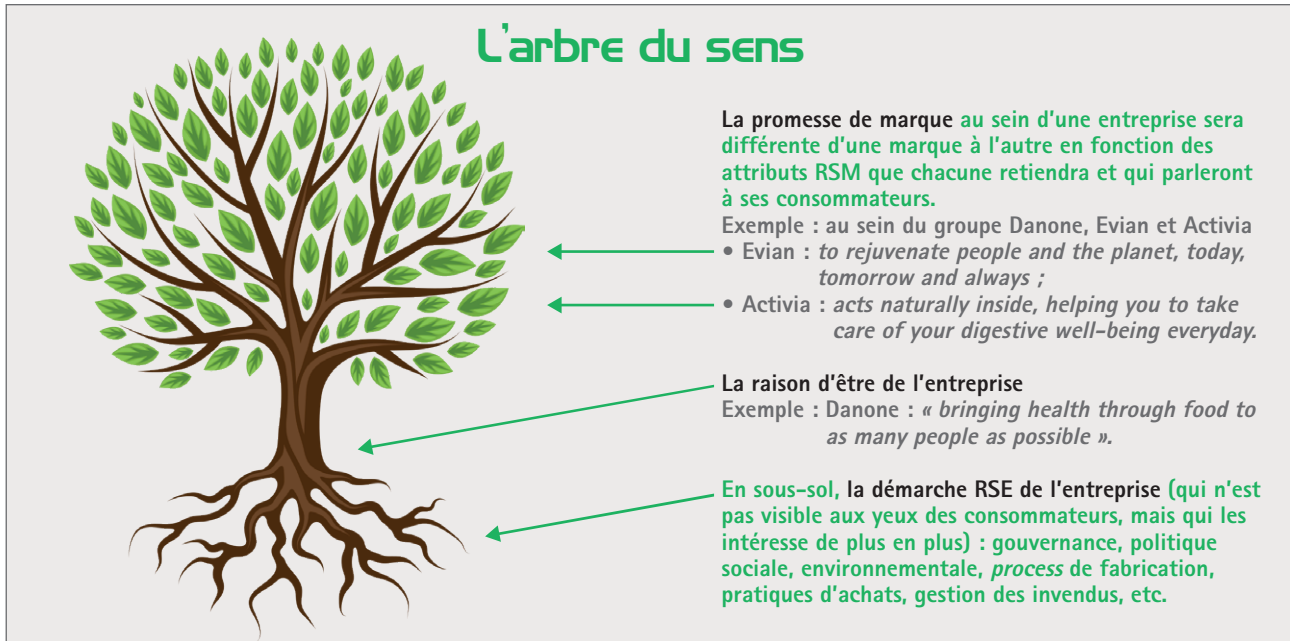
1 - Entreprise à mission : [e-rse.net/definitions/entreprise-a-mission-definition](http://e-rse.net/definitions/entreprise-a-mission-definition).

2 - Décision des sénateurs : [novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/loi-pacte-senateurs-rejettent-les-avancees-rse-sur-la-raison-d-etre-et-la-prise-en-compte-des-impacts-environnementaux-et-sociaux-des-entreprises-146894.html](http://novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/loi-pacte-senateurs-rejettent-les-avancees-rse-sur-la-raison-d-etre-et-la-prise-en-compte-des-impacts-environnementaux-et-sociaux-des-entreprises-146894.html).

3 - Rapport Notat Sénard : [economie.gouv.fr/files/files/PDF/2018/entreprise\\_objet\\_interet\\_collectif.pdf](http://economie.gouv.fr/files/files/PDF/2018/entreprise_objet_interet_collectif.pdf).

4 - Start with why / Simon Sinek : [ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=fr](http://ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr).

5 - Sustainable Development Goals : [un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/).



### Quelle nécessaire corrélation avec les marques ?

Ces travaux sur la RE *corporate* ont lieu alors même que les marques vivent une crise d'identité et où les notions de *meaningful brand*, de marque « positive » ou « utile », de responsabilité sociétale de marque (RSM, prolongement de l'engagement RSE de l'entreprise) tendent à les réconcilier, elles aussi, avec le sens. Pour élaborer un *brand purpose*

adapté au monde de 2019, les directions marketing de ces entreprises engagées ont cherché à recréer un lien entre le patrimoine RSE de l'entreprise, d'une part, et l'ADN de la marque et les *insights* consommateurs de l'autre.

Au point de rencontre : deux ou trois enjeux clés que la marque peut investir de manière légitime et proactive, tout en créant de la préférence et de la confiance.

Ainsi, la marque Levis (groupe Unilever) a retenu l'enjeu de la préservation de la ressource en eau (*water less*) face à d'autres sujets (pesticides, conditions de travail dans les usines, émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport, etc.), car ses consommateurs s'y déclaraient particulièrement sensibles.

### Quelques exemples de formulations tendant vers la raison d'être :

- **Ikea** : « *Proposer une vaste gamme d'articles d'ameublement, esthétiques et fonctionnels, à des prix si bas que le plus grand nombre pourra les acheter* »
- **Google** : « *Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous* »
- **Patagonia** : « *We're in business to save our home planet. We appreciate that all life on earth is under threat of extinction. We aim to use the resources we have – our business, our investments, our voice and our imaginations – to do something about it.* »
- **Coca-Cola** : « *To refresh the world, inspire moments of optimism and happiness and to create value* »

### Comment mettre en perspective raison d'être et promesse de marque ?

Deux grands cas de figure sont à considérer :

- **Cas n° 1** : le nom de l'entreprise et celui de la marque commerciale ou de l'enseigne sont identiques (Lacoste, Maison du Monde, Orange, etc.). Dans ce cas, raison d'être et *brand purpose* se fondent. Toutefois, pour construire la raison d'être, il faudra, au sein des parties prenantes, donner toute leur place aux clients/consommateurs. Les équipes marketing sont donc au centre de la réflexion et leurs apports très utiles (études de perception, *insights* consommateurs multi-marchés, signaux faibles issus du *social listening*...).

- **Cas n° 2** : l'entreprise distribue ses produits sous plusieurs marques ou enseignes, par exemple Unilever, avec des

marques aussi différentes que Dove, Ben & Jerry's et Axe ; ou le groupe Clarins, avec des marques à forte personnalité comme Clarins, mais aussi Mugler ou Azzaro. Dans ce cas, il est essentiel de penser les choses de manière cohérente entre les différentes marques, ce qui n'est pas dans les habitudes des marketeurs et de leurs agences. Il convient de formuler une approche qui permette à chaque niveau de s'exprimer pour créer tout à la fois un cadre et de la valeur.

- Ainsi, sous la forme d'un « arbre du sens », l'entreprise posera sa raison d'être comme un phare dans la nuit, une direction commune, tout en laissant aux marques la liberté de s'approprier les enjeux, de prendre des engagements et de les partager en tenant compte de leur ADN et du profil de leurs clients. Entreprise et marques pensent en cohérence et parlent en complémentarité. Au sein d'un ensemble harmonieux, chaque marque se dote ainsi d'un *brand purpose* spécifique, appuyé sur des engagements RSM. ■

## AGENDA

▶ **PROMORESEARCH**  
**Les Assises de la Promotion**

2 avril 2019  
[www.cles-promo.com/ASS19.pdf](http://www.cles-promo.com/ASS19.pdf)  
Paris

▶ **LE PRINTEMPS DES ETUDES**  
**Rencontres professionnelles Communication, Marketing et Opinion**

11-12 avril 2019  
[www.printemps-etudes.com](http://www.printemps-etudes.com)  
Palais Brongniart  
Paris

▶ **#ÇA MARQUE !**  
**1<sup>ère</sup> conférence annuelle de l'UDA**

18 avril 2019  
[www.uda.fr/evenement-ca-marque-2019/](http://www.uda.fr/evenement-ca-marque-2019/)  
3 Mazarine  
Paris

▶ **IREP FORUM**

IA, Data  
14 mai 2019  
[www.irep.asso.fr/agenda.php?Paris](http://www.irep.asso.fr/agenda.php?Paris)

▶ **VIVATECH**

16-18 mai 2019  
[www.vivatechnology.com](http://www.vivatechnology.com)  
Porte de Versailles  
Paris

▶ **IMEDIA BRAND SUMMIT**

Comexposium  
8-10 octobre 2019  
[www.imedia-summit.fr](http://www.imedia-summit.fr)  
Biarritz