



DE L'ENTREPRISE À MISSION AU «PURPOSE» DE LA MARQUE

FAIRE DE LA QUÊTE DE SENS
UN LEVIER DE CROISSANCE
ET DE TRANSFORMATION



NUMÉRO

15

Juin 2021

INTRODUCTION

UNE IDÉE DONT L'HEURE EST VENUE
page.2

**1. DERRIÈRE L'ÉMERGENCE
DU «PURPOSE», L'IDÉE QU'UN
GRAND POUVOIR IMPLIQUE
DE GRANDES RESPONSABILITÉS**
page.3

**2. LA RAISON D'ÊTRE...
DE LA RAISON D'ÊTRE...**
page.6

**3. COMBINER INTROSPECTION
ET OUVERTURE AU MONDE,
POUR TROUVER LA BONNE
FORMULATION...**
page.11

**4. DE LA RAISON D'ÊTRE À LA
TRANSFORMATION DE L'OFFRE...**
page.14

CONCLUSION
UN CHANGEMENT CULTUREL
PROFOND...
page.21

INTRODUCTION : UNE IDÉE DONT L'HEURE EST VENUE

Parfois désigné par des termes comme « mission », « purpose » ou « why », le concept de raison d'être n'est pas récent. Mais le mouvement s'accélère depuis quelques décennies et de la philanthropie à la RSE, de l'ESS au statut de Benefit Corporation, des stratégies de marque à la loi PACTE, le concept a le vent en poupe à l'international comme en France. Signe des temps : le PDG du premier fonds d'investissement au monde, BlackRock, avait annoncé début 2018¹, certes sans vraiment dire quand ni comment, qu'il n'investirait plus que dans des entreprises qui font plus que limiter les risques liés à leurs activités en apportant une contribution positive à la société. Un message qu'il a encore renforcé par la suite, insistant sur la défaillance des gouvernements de certaines grandes démocraties, la perte de confiance dans les institutions et le fait que dans ce contexte, la société se tourne de plus en plus vers les entreprises publiques et privées pour résoudre les problèmes sociaux et économiques les plus pressants - de la protection de l'environnement à la retraite, en passant par les inégalités entre les sexes et les races... Et de souligner que si les entreprises ne peuvent certes pas résoudre tous les problèmes d'intérêt général, beaucoup de ces défis ne pourront, à l'inverse, être relevés sans un « leadership » et une participation proactive des entreprises. Pour Larry Fink, ces évolutions poussent les entreprises et les marques à se doter d'un « purpose » : une raison d'être claire, un but plus élevé, qui ne doit pas être « la recherche exclusive des profits, mais la force qui anime l'entreprise pour les générer », créant au passage de la valeur pour la société toute entière.

Des PME aux grands groupes, du textile à l'électronique ou à la mobilité, de l'Europe au Brésil en passant par les États-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 sociétaux contemporains.

Et d'une certaine façon la crise sanitaire de la COVID-19 n'a fait que renforcer ces préoccupations :

- d'abord en questionnant de manière récurrente le caractère « essentiel à la société » de toutes les activités, pour décider si les entreprises concernées devaient ou non maintenir leur activité durant la crise. D'ailleurs en France, 48% des marques disaient à l'été 2020² que la crise avait engendré ou allait engendrer une réflexion sur leur raison d'être. Et 12% des marques déclaraient avoir déjà revu leur raison d'être depuis le début de la crise ;
- ensuite en contribuant à effacer un peu plus la frontière entre intérêt collectif et intérêts privés - on a bien vu que des questions relevant absolument de l'intérêt général, comme la santé, dépendaient avant tout de choix industriels effectués par des acteurs privés, et aussi que ceux-ci pouvaient se mobiliser de manière inédite, non-lucrative et ultra-efficace au nom justement de l'intérêt général ;
- enfin parce que dans l'urgence est apparu le besoin de concret et d'actes à mettre en face des mots, et le fait que la raison d'être doit avant tout être une raison d'agir pour convaincre – ainsi la décision publiquement communiquée par la MAIF aux premiers jours du confinement de

**LARRY FINK,
BLACKROCK,
LETTRE DE VŒUX
AUX CEO, 2019**



« Les bénéfiques ne sont en aucun cas incompatibles avec la raison d'être - en fait, ces éléments sont même totalement liés. Les bénéfiques sont essentiels pour que l'entreprise puisse efficacement travailler d'une manière qui profite à l'ensemble de ses parties prenantes - non seulement les actionnaires, mais également les employés, les clients et les communautés. A l'inverse, lorsqu'une entreprise a clairement compris et formulé sa raison d'être, elle peut mener ses activités avec une concentration et une discipline stratégique qui favorisent sa rentabilité à long-terme. La raison d'être fédère la direction, les employés et les communautés. Elle encourage les comportements éthiques et sert de « filtre » essentiel pour écarter les actions qui iraient potentiellement à l'encontre de l'intérêt des parties prenantes. La raison d'être oriente et renforce la culture de l'entreprise, elle fournit un cadre de prise de décision qui garantit la cohérence des choix et elle contribue à bâtir dans le long terme les rendements qu'attendent les actionnaires de votre entreprise. »

restituer à ses sociétaires les 100 M€ d'économies réalisées sur la sinistralité automobile aura sans doute été plus efficace pour faire comprendre la différence de « l'assureur militant » que toutes les déclarations de l'assureur sur sa raison d'être, son statut de société à mission, etc.

**« LÀ OÙ VOS TALENTS ET LES BESOINS
DU MONDE SE RENCONTRENT, LÀ EST
VOTRE VOCATION ». Aristote**

1 : Dans sa lettre de vœux fort justement intitulée « A sense of purpose »
2 : Baromètre Union des Marques, juillet 2020

1. DERRIÈRE L'ÉMERGENCE DU « PURPOSE », L'IDÉE QU'UN GRAND POUVOIR IMPLIQUE DE GRANDES RESPONSABILITÉS

Cette révolution de la raison d'être et au « purpose » des marques est d'abord celle du « business for good », qui fait émerger dans les entreprises la nécessité de formaliser leur contribution sociétale et l'impact positif qu'elles souhaitent apporter, autour d'une approche orientée sur les opportunités d'innovation et de business que représente la résolution des problèmes écologiques et sociétaux contemporains. En anticipation de ces tendances, le référentiel Marques Positives développé par Utopies en 2014³ avait fait du « purpose » le premier de ses 9 critères, et l'actualité intense du sujet nous motive aujourd'hui à lui consacrer une troisième édition de cette 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 et 2016, et a même dépassé depuis 2012 celui des articles publiés au sujet de la RSE et du développement durable. Si le changement culturel commence par une évolution de la norme sociale, alors les dirigeants semblent aujourd'hui ne plus pouvoir faire l'impasse, au moins en apparence, sur l'exercice de la raison d'être : pour preuve, selon une étude Elan Edelman parue fin 2019 sur le sujet, 59% des dirigeants français seraient déjà engagés dans la démarche de formulation de leur raison d'être (25% disent même avoir déjà fini l'exercice) et 72% sont convaincus de son bien-fondé, avant tout pour renforcer leurs engagements RSE et créer de la valeur pour la société.

L'ENTREPRISE A GAGNÉ EN PUISSANCE ET CELA LUI DONNE DES DEVOIRS

A l'origine de ce raz-de-marée, on trouve bien sur la loi PACTE en France, et le statut de Société à Mission sur lequel nous reviendrons, mais surtout une idée bien plus ancienne et assez claire, pour ceux qui s'en affligent comme pour ceux qui s'en réjouissent : les entreprises et les marques ont aujourd'hui le pouvoir de faire changer les choses - bien plus rapidement que la réglementation et bien plus efficacement que le politique. Au fil des dernières décennies, les grandes entreprises ou marques internationales ont redoublé de puissance face aux nations lestées de dettes et minées par le chômage : en 1995, l'enseigne américaine Wal-Mart était déjà plus riche qu'Israël, la Pologne et la Grèce - et elle n'était pourtant que la douzième des plus puissantes entreprises mondiales ; en 2004, les ventes des dix plus grandes multinationales du monde dépassaient les PNB cumulés des cent pays les plus pauvres à la surface du globe⁴ ; début 2013, Apple pesait en Bourse l'équivalent du budget de la France ou la somme des PIB roumain, hongrois, slovaque, croate et lituanien ; enfin en 2016, selon Global Justice Now, la valeur des dix plus grandes entreprises (dont Wal-Mart, Apple et Shell) avoisinait les 285 mille milliards de dollars, dépassant la richesse totale de 180 pays du monde.

Ben Cohen, entrepreneur visionnaire et cofondateur de la marque

de crèmes glacées Ben & Jerry's, affirmait déjà à la fin des années 2000 que « l'entreprise combine la créativité humaine organisée et l'argent, ce qui en fait désormais la force la plus puissante au monde ». Il reconnaissait aussi que cela n'avait pas toujours été le cas et que c'était même assez récent : « Originellement, la force la plus puissante au monde était la religion et ensuite, ce furent les États. Aujourd'hui, c'est l'entreprise. Et on peut trouver les signes de cette évolution, de cette réalité, en regardant les bâtiments des plus grandes villes du monde : les constructions les plus imposantes et les plus anciennes sont les institutions religieuses, puis - un peu moins anciens - viennent les bâtiments des institutions gouvernementales. De nos jours, les bâtiments les plus grands et les plus prestigieux sont les sièges sociaux des grandes entreprises... Désormais, aux États-Unis, les entreprises contrôlent les élections par le financement des campagnes, la législation à travers le lobbying, les médias dont elles sont propriétaires, et enfin les citoyens qui sont à la fois leurs employés et leurs consommateurs ». Le fondateur des glaces Ben & Jerry's s'inquiétait déjà du fait que la plupart du temps « tout cela se fait dans l'intérêt étroit et égoïste de l'entreprise, plutôt qu'avec le souci du bien-être de la société dans son ensemble ».

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

4 : Stuart Hart, « Capitalism at the crossroads », Wharton School Publishing, 2005

Ce qui représente un changement très important, car avant, la religion et les gouvernements avaient au moins pour prétexte d'agir au nom du bien-être de la société, avec pour ce qui concerne les gouvernements un contrôle démocratique de leur action. Rien d'étonnant en tout cas, dans ce contexte, à ce qu'un nombre crois-

sant d'observateurs, prenant acte de cette toute-puissance des entreprises et des marques, utilise ces mêmes arguments pour les renvoyer à leurs responsabilités : si elles sont (au moins partiellement) responsables aujourd'hui de nombreux problèmes graves qui frappent nos sociétés, les marques ont aussi (mieux

que personne) le pouvoir de les résoudre. En changeant leurs pratiques et leur offre de produits ou services évidemment, mais aussi en modifiant leur modèle économique pour le rendre plus vertueux, en mobilisant leur marketing pour faire évoluer la culture, la norme sociale et les comportements... et plus fondamentale-

L'ÉMERGENCE DU CONCEPT DE «PURPOSE» EN QUELQUES DATES-CLEFS

1970 : le think-tank américain CED (Committee for Economic Development, créé en 1942) conceptualise l'idée d'un « contrat social » entre l'entreprise et la société, soulignant que l'entreprise doit, pour exercer ses activités avec le consentement de la société, en servir de manière constructive les besoins – en s'engageant notamment à améliorer ses environnements naturels, humains et sociaux.

1973 : le « pape du management » Peter Drucker affirme⁵ que les entreprises ont besoin d'un « purpose », qui est selon lui le point de départ et d'arrivée de toute stratégie digne de ce nom, permettant aux dirigeants de définir les priorités, les plans d'action, l'organisation managériale pour réaliser cette « mission », mais aussi d'aligner les actions des collaborateurs vers un objectif commun.



1978 : le glacier américain Ben & Jerry's, tout juste créé, déclare poursuivre une « triple mission » économique, sociale et produit.

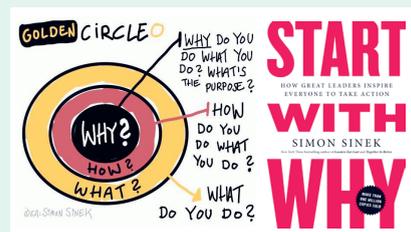
1995 : l'entreprise californienne de vêtements outdoor Patagonia (créée en 1973) qui s'acquitte chaque année d'une « taxe volontaire pour la Terre » représentant 1% de ses ventes depuis 1985, formule sa première mission « Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environne-

mental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale » (modifiée en 2019).

2005 : le groupe Danone, dans la lignée du « double projet économique et social » de son fondateur Antoine Riboud, formule et publie sa mission (inchangée depuis) visant à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

2006 : la certification B Corp*, tout juste créée aux USA par l'ONG B Lab, inscrit la question du « purpose » au cœur de son processus d'évaluation et affiche sa volonté de labelliser les entreprises conciliant le but lucratif et l'intérêt collectif (« for profit & for purpose »).

2010 : à l'initiative de B Lab, le premier statut légal de Benefit Corporation est créé dans l'Etat du Maryland, aux Etats-Unis. Il permet notamment à une entreprise d'ajouter dans ses statuts un « special purpose » obligeant ses actionnaires à avoir une vision élargie de sa performance en intégrant des indicateurs et objectifs non-financiers.



2010 : « les gens n'achètent pas ce que vous faites ; ils achètent la raison pour laquelle vous le faites » - le consultant britannique Simon Sinek popularise encore davantage le concept de « purpose » et de « why »,

avec l'un des TED talks les plus regardés de l'histoire, suivi de son livre « Start with Why » en 2011.

2014 : en France, l'Agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) est créé à l'attention des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui, en particulier, poursuivent un but social comme objectif principal, l'ont inscrit dans leurs statuts et peuvent prouver que ce but a un impact sur leur résultat économique ou leur rentabilité.

2018 : Larry Fink, PDG de BlackRock (premier fonds d'investissement au monde), publie, sa lettre de vœux adressée aux entreprises dont il est actionnaire – un appel à se doter d'une mission sous le titre « A sense of purpose ».



2019 : la célèbre Business Roundtable (qui rassemble les entreprises les plus puissantes outre-Atlantique) publie un communiqué historique sur « le purpose des entreprises », affirmant que celles-ci doivent agir dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et non des seuls actionnaires.

2019 : la loi PACTE crée la qualité de Société à Mission en France.

⁵ : Peter F. Drucker (1973) « Management : tasks, responsibilities, practices », Harper & Row, New York
* Voir encadré page 19

ment en assumant voire en revendiquant ce rôle avec une raison d'être ambitieuse. C'est, notamment, la perspective dans laquelle s'inscrit très explicitement le mouvement international B Corp, et le référentiel d'évaluation sur lequel repose la certification du même nom, derrière son motto « using business as a force for good » (utilisons l'entreprise comme une force de changement positif).

Les dirigeants ne s'y trompent d'ailleurs pas : pour plus de 80% d'entre eux⁶ une raison d'être puissante améliore la satisfaction des salariés, la résilience de l'entreprise et la fidélité de ses clients. Les consommateurs leur donnent raison, qui attendent à 66% des marques qu'elles prennent position sur des sujets sociétaux ou environnementaux, et en particulier quand ces sujets affectent leurs clients (47%), leurs équipes (40%) et leurs activités (31%)⁷. C'est aussi ce que confirme l'édition 2018⁸ de l'Observatoire des Marques Positives : un consommateur percevant l'engagement sociétal d'une marque a une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celui qui ne le perçoit pas⁹.

LE SENS DU SERVICE – OU COMMENT L'UTILITÉ SOCIÉTALE EST FACTEUR DE SENS

Il est intéressant de noter que cette reconquête du sens (dans la triple acception du mot : d'une part la signification, ancrée dans des valeurs et procédant d'une nécessité intérieure, d'autre part une direction, un horizon inspirant pour le long terme, et enfin la sagesse, l'évidence, le « bon sens ») émerge aussi, indirectement, 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 crois-

sance 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 viser le remplissage de ses maisons de retraite existantes) ou d'un laboratoire pharmaceutique reconsidérant 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 la société (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...

Ces réflexions ne sont pas sans évoquer une autre idée émergente qui, sous le concept de « Brand as a Service » (BaaS), renvoie au fait que si hier les marques existaient pour vendre des produits (le plus possible), elles existeront demain pour servir la société ou l'humanité et, à travers leur raison d'être, être utile au monde qui les entoure. Le produit, dans cette perspective, n'est plus une fin mais un moyen – qui n'est d'ailleurs plus

exclusif : les expériences, les partenariats et donc, surtout, les services sont d'autres façons d'incarner et de faire progresser la mission de l'entreprise ou de la marque, parfois dans l'univers marchand et parfois de manière gratuite. Derrière cette approche, le fait que désormais les consommateurs-citoyens ne croient plus les seuls discours : ils veulent des preuves. C'est en tout cas la conviction du designer Faris Jakob qui propose dans son livre « Paid attention » (2015) un nouveau motto pour les marques : « do things, tell people ». Autrement dit : à l'âge du faire et des makers, commencez toujours par faire des choses, par mettre en œuvre des preuves, par créer des expériences utiles aux gens ; et ensuite seulement communiquez pour dire ce que vous avez fait, raconter l'histoire de ces actes et partager ce qui les fonde. Une manière de dire que si l'énoncé de la raison d'être donne le sens, seul l'alignement concret des offres et des actes permet au « purpose » de ne pas rester « hors sol ».

Enfin, d'une certaine façon, la propulsion croissante des entreprises à définir leur stratégie RSE, voire dans l'idéal leur stratégie « business », en la « raccrochant » à des objectifs planétaires définis pour l'humanité toute entière (les 17 ODD des Nations-Unies), 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.

**« CHAQUE ENTREPRISE
A LE POTENTIEL DE CHANGER
LE MONDE ET NE SURVIVRA
PAS SI ELLE NE LE FAIT PAS. »**

Richard Branson



6 : Harvard Business Review, rapport « The business case for purpose »

7 : Etude Sprout Social « Championing Change in the Age of Social Media » menée auprès des consommateurs américains, septembre 2017

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

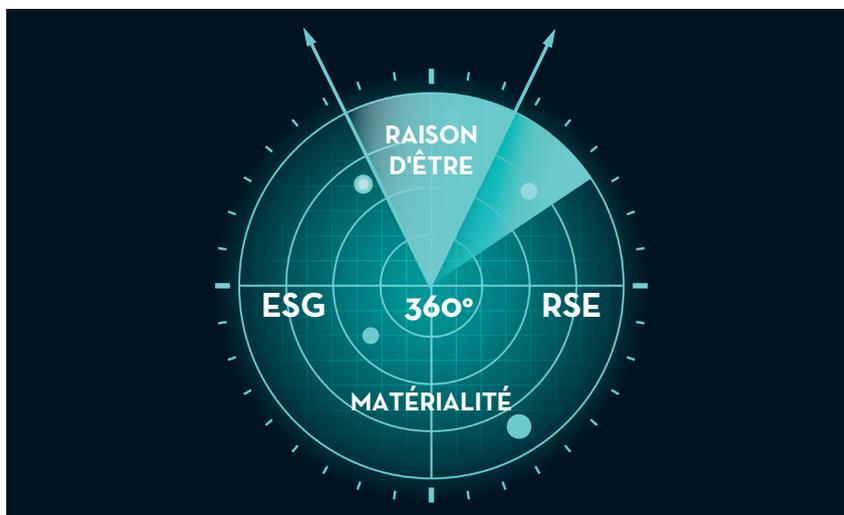
9 : Source : Observatoire des Marques Positives France, Utopies, 2018

2. LA RAISON D'ÊTRE... DE LA RAISON D'ÊTRE : CHANGER L'ENTREPRISE POUR CHANGER LE MONDE (EN BIEN)

Dans la période inédite et incertaine que nous traversons, marquée par une triple crise environnementale, sanitaire et économique, il est plus que jamais nécessaire pour les dirigeants d'entreprises de définir leur cap, pour tenir la barre avec concentration et discipline stratégique malgré les turbulences de l'environnement... plutôt que de naviguer à vue au fil des demandes, pressions et réglementations. De Peter Drucker à Larry Finck ou à Simon Sinek, théoriciens et praticiens s'accordent depuis les années 70 sur le fait que tel est le sens de la raison d'être : non pas un exercice philosophique abstrait, mais un véritable cap stratégique, résolument tourné vers le futur, qui aligne la direction, les employés, les fournisseurs et les autres parties prenantes, booste leur motivation et fédère leurs efforts autour d'une vision commune de ce que l'on cherche à construire.

CE QUE LA PÉRIODE ACTUELLE CHANGE À LA QUESTION DU «PURPOSE» : LE CAP POSITIF POUR L'ENTREPRISE DOIT L'ÊTRE ÉGALEMENT POUR LA SOCIÉTÉ

A l'heure de la crise climatique, ce cap doit plus que jamais, selon nous, être positif pour l'entreprise mais également pour la société dans son ensemble : la raison d'être d'une raison d'être n'est pas de décrire les activités actuelles et leur utilité sociétale supposée, mais bien d'annoncer et d'orienter la façon dont l'entreprise entend (proactivement) transformer ces activités, et donc son modèle...

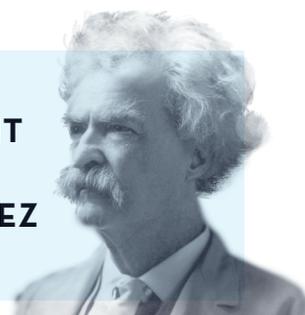


La raison d'être est l'équivalent pour le navigateur de la boussole qui donne le Nord - là où la RSE et la matérialité seraient davantage le radar marin qui aide à évaluer/éviter à 360° les obstacles pouvant se dresser sur la route et faire collision... Quant aux approches de mesure de la performance et de l'impact comme B Corp, elles figurent une sorte d'outil multi-fonction qui joue à la fois le rôle du radar 360° (en intégrant le meilleur des approches RSE), mais aussi le compas qui permet de mesurer sa vitesse de progression, ainsi que la météo marine qui aide à prendre les bons vents, les bons courants, pour avancer plus vite vers le cap.

au service d'une transformation (positive) de l'économie et de la société. On sait en effet désormais qu'il n'existera pas de scénario «business as usual» compatible avec les objectifs de l'Accord de Paris et la neutralité carbone planétaire à horizon 2050. Pour preuve : du fait de la crise sanitaire et du confinement ayant mené à l'arrêt exceptionnel des activités humaines pendant de longues semaines, les émissions globales auront diminué, en 2020, dans des proportions correspondant assez précisé-

ment (6-7%) à ce que nous devrions faire, chaque année, jusqu'en 2050... Ce qui confirme, si besoin était, que les entreprises doivent transformer leurs activités de manière radicale, et non incrémentale – et faire évoluer leurs produits ou services, leur modèle économique, leurs process et leurs pratiques pour contribuer à la résolution des défis sociaux et environnementaux de notre temps, et à la transformation nécessaire de l'économie et du monde.

« 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

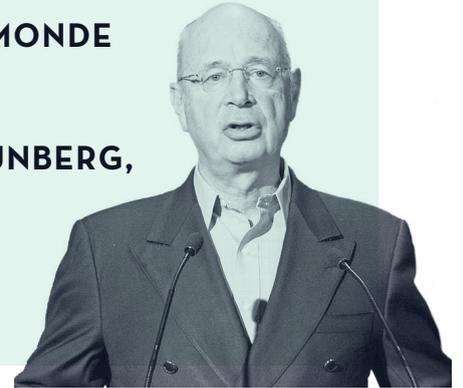


VERS UN NOUVEAU RÉCIT CAPABLE DE MOBILISER LES PUBLICS ET D'ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

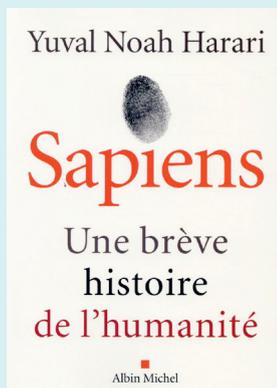
La raison d'être, quand elle est ainsi abordée dans une perspective de transformation, présente un autre intérêt : tournée vers demain, elle contribue à poser les bases d'un nouveau récit collectif capable de fédérer les parties prenantes internes et externes, elle dessine un nouvel imaginaire du futur qui précède et active la capacité de l'entreprise à y contribuer.

« NOUS AVONS BESOIN DE NOUVEAUX RÉCITS AFIN DE RASSEMBLER LES GENS ET RENDRE POSSIBLE UN MONDE SOUTENABLE ALORS QUE, COMME LE DIT GRETA THUNBERG, "NOTRE MAISON BRÛLE". »

Klaus Schwab
Forum Économique Mondial



LE BESOIN DE NOUVEAUX IMAGINAIRES A L'HEURE DES TRANSITIONS



« Tous les animaux possèdent une sorte de langage, et beaucoup, notamment les différentes espèces de singes, ont des langages vocaux. Mais le nôtre est singulier : il nous permet de transmettre des informations sur le monde qui nous entoure, mais aussi sur des choses qui

n'existent pas. Nous sommes l'animal qui a inventé le storytelling. Cette capacité à tisser des mythes nous a permis d'imaginer des choses et de les construire collectivement, en masse et en souplesse. Toutes les grandes réalisations humaines, de la construction des pyramides à la conquête de la Lune, sont nées de coopérations à grande échelle qui s'enracinent dans des histoires, des mythologies. » Comme le résume cet extrait de SAPIENS – une brève histoire de l'humanité (Albin Michel), c'est grâce à cette capacité de fiction, d'imaginer que d'autres choses soient possibles, que les Hommes coopèrent, donnent sens à ce qu'ils font et transforment le monde. Yuval Noah Harari affirme même que l'entreprise est d'ores et déjà l'un des meilleurs exemples de fiction moderne, et croit aussi qu'en changeant de récit, on change la façon de coopérer. Pour Daniel Kaplan, prospectiviste et fondateur de l'Université des Pluralités, dit lui aussi que « toute transformation passe d'abord par une transformation des imaginaires du futur, par un changement de récit, par la fiction, les arts et les utopies – c'est-

à-dire des constructions qui assument leur côté fictionnel et nous permettent de nous projeter dans un autre monde. En clair, notre capacité à imaginer des scénarios alternatifs du futur précède et active notre capacité à les réaliser. »

En ces temps de transformation nécessaire, ce besoin de nouveaux imaginaires se fait particulièrement sentir. Peut-on imaginer une alternative au récit dominant autour de la croissance sans limite, de l'accumulation des richesses et des biens matériels, et de l'idée que nous sommes maîtres et possesseurs de la nature ? Quels autres récits pouvons-nous raconter pour que d'autres destins deviennent possibles ? C'est aussi, au niveau de l'entreprise, le sens de la raison d'être que de poser les bases d'un nouveau récit collectif capable d'en fédérer les acteurs.



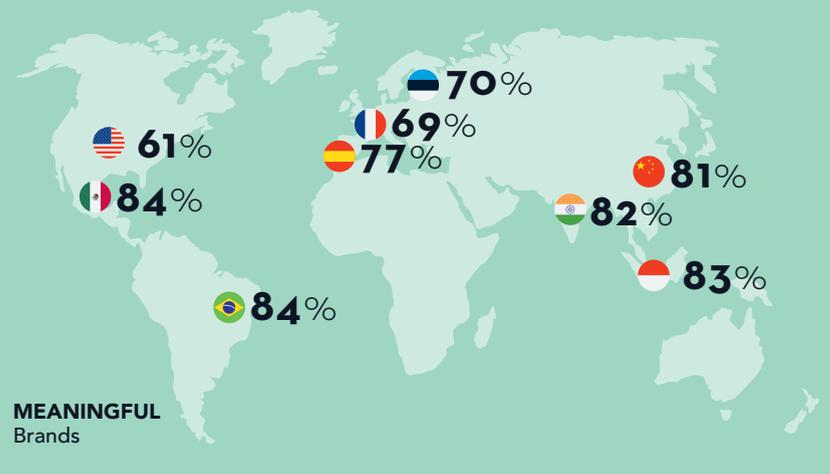
Dans cette approche, la raison d'être agit aussi (en interne) comme un filtre, qui permet de prioriser des projets effectivement transformatifs, d'y allouer des ressources, de garantir la cohérence des choix et de fournir un cadre de décision servant aussi à dire non, parfois.

Quant à l'externe, et c'est sans doute une raison majeure de l'engouement des marques pour l'exercice, le fait de se doter d'une raison d'être et de préciser sa contribution à la société est désormais une attente essentielle envers les entreprises et les marques, en particulier des nouvelles générations de salariés et de clients, comme l'illustrent les deux graphes ci-contre.

COMMENT LE « PURPOSE » ET LE WHY DONNENT DU SENS À L'OFFRE...

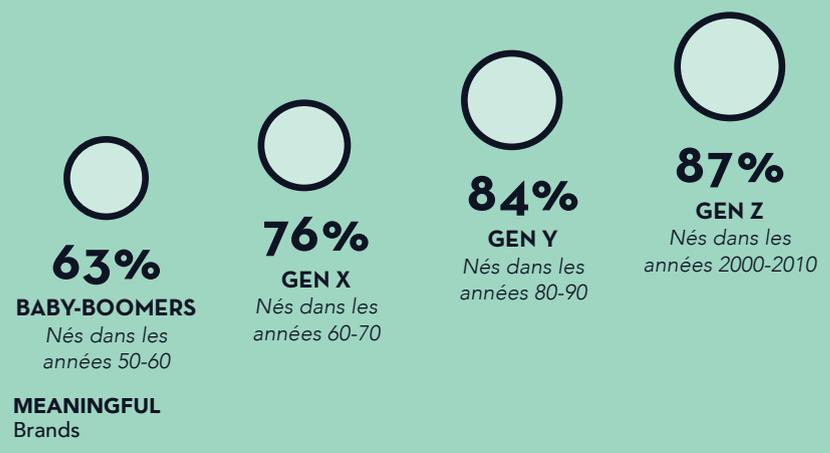
Ainsi la raison d'être d'une entreprise ou d'une marque ne saurait se réduire à sa vision (ce qu'elle veut devenir à l'avenir, ce qu'elle projette comme futur pour elle-même) ni à ce que trop souvent les entreprises formulent comme leur mission, à savoir une déclaration auto-centrée et peu inspirante qui se borne à décrire ce que fait déjà 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, et la façon dont elles entendent se transformer pour transformer positivement le monde ou leur marché. 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

ATTENDENT DES ENTREPRISES/MARQUES QU'ELLES SE DOTENT D'UN PURPOSE ET S'ENGAGENT ACTIVEMENT À RÉSOUDRE DES PROBLÈMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX



Selon l'étude Meaningful Brands, les attentes des consommateurs pour que les entreprises et les marques s'engagent activement à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux, et se dotent d'une raison d'être, sont devenues majoritaires depuis 2018.

ATTENDENT DES ENTREPRISES/MARQUES PLUS QUE DES PRODUITS : DES ENGAGEMENTS ET DES CONTENUS UTILES À LA SOCIÉTÉ



Sans ambiguïté, ces attentes sont de plus en plus marquées chez les jeunes générations, comme on le voit avec la part des consommateurs (selon les générations) attendant des entreprises et des marques, au-delà de leurs produits, des engagements et contenus utiles à la société et porteurs de sens.

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. »

C'est d'ailleurs ce qui rend la transition malaisée, souvent, pour les grandes entreprises industrielles marquées par une vision traditionnelle de leur « cœur de métier » contrainte par leur outil de production – 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 concurrent – et il est donc souvent difficile pour le fabricant de crèmes d'aller au bout de la logique de service... La raison d'être 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 en quoi elle porte avec elle une approche nouvelle du marketing, rompant avec les

codes classiques du genre pour faire émerger ce que nous appelons des Marques Positives.

DU WHAT AU WHY EN PASSANT PAR LE HOW, LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRISE DE PAROLE ET LES BÉNÉFICES LIÉS



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 résonance 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, avec par exemple une structure de type : «nous croyons que... et nous existons pour...», la raison d'être peut remplir de multiples fonctions :

DIFFÉRENCIER // 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...

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

L'UTILE COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LE «PURPOSE» ET LA RSE

Autre point qu'il est utile de souligner : la raison d'être ou le «purpose» de la marque ne saurait être assimilé au slogan éphémère d'une publicité, et l'on ne change pas de «why» comme d'agence. Ensuite même si l'engagement public a des vertus, il convient d'éviter les déclarations d'intention qui se déploient sur les écrans publicitaires plus que dans les linéaires, au risque de faire émerger un «mission-washing» contre-productif. C'est ici, déjà, que la raison d'être rencontre utilement la RSE. D'abord parce que celle-ci ouvre

la marque à une compréhension fine des enjeux sociétaux sur lesquels sa contribution doit être spécifique... et non générique au secteur. Ensuite parce qu'elle force la cohérence, en rappelant que s'engager sur un sujet exige des «preuves» et des engagements tangibles au quotidien – sans trop d'angles morts par ailleurs (comment travailler à l'insertion des handicapés...en ayant recours au travail des enfants ou à des produits toxiques dans sa chaîne de fournisseurs ?). Enfin parce qu'elle enseigne que certes les consommateurs, en grande majorité (87%), n'attendent plus des entreprises qu'elles soient parfaites, mais leur demandent surtout d'être honnêtes sur leurs enga-

gements responsables, la façon dont elles veulent contribuer à résoudre des problèmes importants, les difficultés rencontrées, etc. Pour autant la transparence ne fait pas tout – et la crédibilité se construit sur des objectifs tangibles, des indicateurs mesurables, des «preuves» vérifiables dans les produits et pratiques pour incarner la raison d'être au quotidien. En retour, celle-ci donne du sens, permettant de construire un storytelling puissant et de structurer en quelques piliers cohérents les multiples offres et initiatives qui sans elle paraîtraient isolées, dispersées et dépourvues de «colonne vertébrale».

3. COMBINER INTROSPECTION ET OUVERTURE AU MONDE, POUR TROUVER LA BONNE FORMULATION, AVEC UNE JUSTE DOSE DE CO-CONSTRUCTION...

La formulation de la raison d'être est délicate, et difficile. La loi PACTE ne s'est d'ailleurs pas aventurée à donner aux entreprises les clefs de l'exercice. Il reste que les promoteurs de la Société à Mission rappellent régulièrement la nécessité « d'éviter les formulations trop abstraites, déconnectées de l'activité et qui ne donnent ni critères d'évaluation ni rien d'opposable » (Blanche Ségrestin), mais aussi le besoin de prendre le temps avec « un vrai travail de préparation, car les raisons d'être les plus vite sorties sont souvent les plus creuses, qui peinent à s'incarner dans des engagements concrets » (Christophe Itier), ou encore l'impératif d'en « discuter avec le plus grand nombre, car une raison d'être ne s'improvise pas sur un coin de table entre membres du Comex - elle doit être débattue avec toutes les parties prenantes, c'est la seule manière de comprendre à la fois où l'on est et où l'on veut aller » (Olivia Grégoire). Du côté des pratiquants, Bris Rocher, le PDG du Groupe Rocher (devenu Société à Mission fin 2019 et engagé à être B Corp en 2030) insiste sur quatre critères d'une bonne raison d'être : le lien aux racines de l'entreprise, la réponse à un problème futur, la capacité à embarquer toute l'entreprise, et le caractère spécifique à l'entreprise, qui suppose que la raison d'être ne marche plus si l'on remplaçait le nom de l'entreprise par celui d'un concurrent.

Une chose est sûre : l'enjeu est d'arriver à une formulation aussi simple, précise et mémorable que possible (on n'imagine pas des dirigeants questionnés par des journalistes et ne pas être capables d'énoncer leur raison d'être !) mais aussi spécifique et concrète. Ne serait-ce que pour ne pas donner d'arguments aux détracteurs de l'exercice, comme le Sénateur Jean-Marc Gabouty, opposé à l'article 61 de la loi PACTE sur l'entre-

prise à mission, et qui déclarait sans nuances : « [une entreprise] est faite pour produire des biens et des services, pas pour faire de la philosophie (...) Si un chef d'entreprise se lève le matin en commençant par réfléchir à la raison d'être de son entreprise, il est comme un individu qui réfléchit à sa raison d'être : cela se termine mal car c'est l'expression d'un état dépressif ! »



« UN GRAND DESSEIN TIENT DANS UNE PHRASE. »

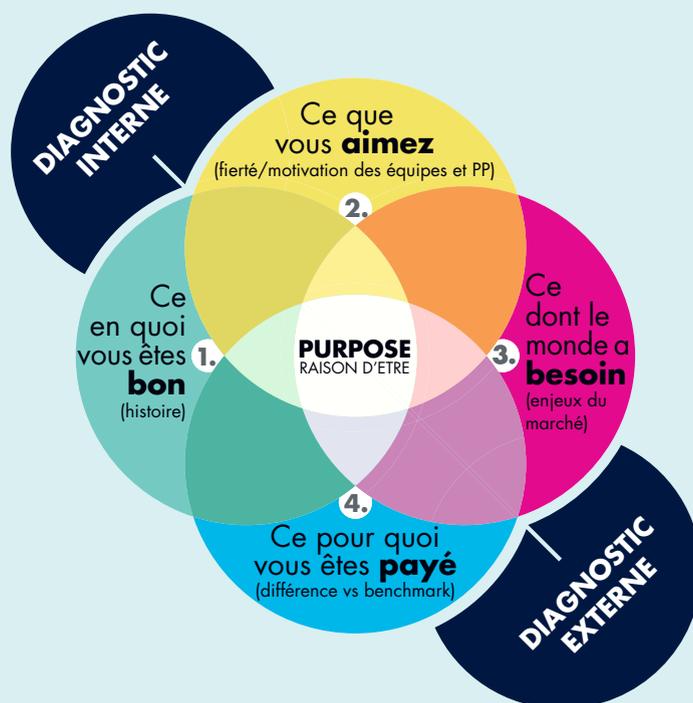
John Kennedy

À LA RECHERCHE DE L'IKIGAI DE LA MARQUE...

A l'encontre de ces propos, le travail sur la raison d'être est un défi stimulant qui suppose, tel l'ikigai japonais dont UTOPIES s'est inspiré pour sa méthodologie de travail sur le « purpose ». Dans la pensée japonaise, l'« ikigai » désigne à la fois la « raison d'être » et la « joie de vivre » : au niveau individuel, c'est une raison de se lever le matin, qui permet de mettre plus de sens et de plaisir dans sa vie. Concrètement l'adaptation de

cette philosophie à l'entreprise ou la marque croise ce en quoi celle-ci excelle historiquement avec ce qu'elle aime faire (et qui fonde la fierté de ses dirigeants, la motivation de ses salariés...), mais aussi avec ce dont le monde a besoin (les enjeux sociétaux clefs de son marché) et ce pourquoi elle peut être très concrètement payée (de préférence à ses concurrents). A l'intersection de ces dimensions se trouve la raison d'être, qu'il s'agit de révéler, de formuler et (surtout) d'incarner dans le quotidien de l'activité.

**APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE IKIGAI® DÉVELOPPÉE PAR UTOPIES
POUR TRAVAILLER AVEC SES CLIENTS SUR LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES
ET LE « PURPOSE » DES MARQUES**



DIAGNOSTIC INTERNE

1// CE EN QUOI VOUS ÊTES BON

Plonger dans le passé, le présent et le futur de la marque

- Se plonger dans l'histoire de la marque, son ADN, son héritage, l'histoire de ses fondateurs, la raison pour laquelle elle a été créée, ce qu'elle a accompli de meilleur
- >> analyse documentaire

2// CE QUE VOUS AIMEZ

Ecouter les dirigeants, les salariés, l'écosystème

- Trouver les histoires dont les salariés sont fiers, ce qui les motive chaque jour pour aller travailler
 - Écouter les dirigeants pour comprendre où la marque en est aujourd'hui et vers où elle a envie d'aller demain (défis, stratégie, projets...)
 - Écouter ceux qui connaissent votre marque et votre entreprise pour mieux comprendre ce qu'ils en pensent, ce qu'ils aimeraient vous voir faire, les sujets sur lesquels ils pensent que vous seriez légitimes pour vous engager et changer positivement les choses...
- >> entretiens internes et écosystème

DIAGNOSTIC EXTERNE

3// CE DONT LE MONDE A BESOIN

Analyser les enjeux sociétaux clefs du marché

- Comprendre les enjeux sociétaux clefs de son marché
- >> entretiens parties prenantes et experts

4// CE POUR QUOI VOUS ÊTES PAYÉ

Analyser les positionnements concurrentiels et les attentes clients

- Analyser les best/next practice concurrentielles, à l'international, sur le marché et plus globalement sur les enjeux-clefs (ex. de nouveaux services proposés par une autre catégorie d'acteurs concurrençant la vente de produits).
 - Confronter cela aux attentes clients
- >> benchmark international, études clients (quanti/quali)

DU BON USAGE DE LA CO-CONSTRUCTION...

On l'a dit, le travail sur le «purpose» et la raison d'être demande une implication des parties prenantes internes et externes. Cette implication est notamment clef, selon notre expérience, à deux étapes du processus : en amont de la formulation, avec une écoute active en interne et en externe permettant de cerner les enjeux et les attentes, et en aval, une

fois la raison d'être formulée, pour impliquer les équipes qui se chargeront du déploiement, dans la traduction du «purpose» en une feuille de route concrète. Sur la phase de formulation, il nous semble en revanche plus prudent, pour une formulation précise du «purpose» évitant les poncifs et la langue de bois, de se souvenir avec Churchill qu'«un chameau est un cheval dessiné par un comité», et de garder à l'esprit l'avertissement lancé par la philo-

sophe Julia de Funes à propos des brainstormings : «trouver des idées est difficile, ça ne peut être que le fruit d'un travail, d'une rigueur, d'une discipline, et croire qu'on peut créer en faisant mumuse m'amuse. Je vois avant tout dans le brainstorming inefficace (une idée lumineuse a-t-elle jamais été trouvée en accumulant les pense-bêtes ?) une démagogie du collectif, une tyrannie du fun, du facile, au détriment de l'effort et de la recherche.»

DIFFÉRENTS MODES D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE TRAVAIL SUR LA RAISON D'ÊTRE

EN AMONT / CO-CONSTRUCTION

- Entretiens internes et externes (approche qualitative a minima)
- Perception de l'entreprise, de ses forces et de son potentiel
- Vision actuelle et prospective des enjeux et des attentes

EN CHAMBRE / FORMULATION

- Recommandation sur la voie la plus pertinente
- Formulation de la raison d'être et du manifeste

EN AVAL / CO-CONSTRUCTION

- Traduction en une feuille de route concrète et crédible (piliers d'engagements, actions existantes à renforcer ou nouvelles à initier, indicateurs et objectifs)
- Appropriation et engagement

Il reste qu'en France notamment, certaines entreprises semblent voir dans le tout-collaboratif un facteur-clef de succès de la démarche, avec des consultations menées de manière quantitative... et impressionnante : Orange a ainsi mené une

consultation de l'ensemble de ses 160 000 salariés du groupe, avec à la clé «130 000 votes et 2 300 contributions», cependant que la MACIF, plus récemment, a également communiqué sur sa démarche menée avec 15 000 contributeurs et 74 000

contributions... L'histoire dira si leur raison d'être s'en sera trouvée mieux appropriée par les équipes internes et surtout déployée plus efficacement, de manière plus transformative.

RAISON D'ÊTRE : LES 6 ÉCUEILS MAJEURS À ÉVITER

1// LES RAISONS D'ÊTRE GÉNÉRIQUES, NON SPÉCIFIQUES, DÉCONNECTÉES

de l'ADN de la marque.

Ex. «Changer le monde, ensemble pour un monde meilleur, ré-enchanter le monde, créer de la valeur pour nos parties prenantes...»

2// LES RAISONS D'ÊTRE «BULLSHIT» SANS RAPPORT AVEC LA RÉALITÉ DE L'OFFRE, DU SERVICE RENDU ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE.

Ex. «Aider chacun à mener une vie plus heureuse, retisser les liens,...»

3// LE TOUT-COLLABORATIF (INTERNE, CONSOMMATEURS, PRESTATAIRES, ETC.) DANS LA FORMULATION, sous peine

de diluer les convictions - ce qui n'empêche pas de fonder le travail sur une écoute active des parties prenantes internes et externes en amont, et sur une implication des équipes internes en aval pour incarner la raison d'être au quotidien.

4// LA COMPLEXITÉ QUI NOIE LE SENS SOUS LES COUCHES QUI VOUDRAIENT LE PRÉCISER

Ex. Raison d'être de l'entreprise, mission ou purpose de la marque,

engagements, objectifs, valeurs et rend l'essentiel impossible à mémoriser en une phrase.

5// UNE RAISON D'ÊTRE TROP «PERCHÉE» QUI NE DESCEND PAS S'INCARNER

dans l'offre, le modèle économique, les pratiques, les décisions, etc.

6// UNE RAISON D'ÊTRE TROP POSITIVE ET LARGE

qui ne vous contraint pas à renoncer à quelque chose que vous faites déjà, ou que vous vouliez faire.

4. DE LA RAISON D'ÊTRE À LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE, LES MARQUES POSITIVES SE CONSTRUISENT SUR DES RACINES ET DES AILES...

La formulation de la raison d'être de la marque est essentielle... mais elle ne restera que des mots si elle n'est pas traduite dans les produits et services, et a minima dans quelques actes forts et concrets 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, à savoir cette raison d'être inspirante, connectée aux défis sociétaux majeurs de notre temps et qui aide l'entreprise à prendre la hauteur pour voir plus loin... mais aussi des racines, c'est-à-dire la capacité à faire redescendre concrètement ce « purpose » dans leur offre et dans leurs pratiques : ainsi la raison d'être reformulée par Patagonia en 2019 (« we're in business to save our home planet ») n'a de sens et de densité que parce qu'elle est incarnée depuis des années 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.). Dans le même esprit, la présentation faite par Unilever dans son rapport annuel des marques-phares de sa démarche, baptisées « Sustainable Living Brands », exprime très simplement que les deux leviers clefs



Des racines et des ailes – la mission doit à la fois permettre à l'entreprise de prendre de la hauteur sur son quotidien ET venir s'ancrer de manière très concrète dans ce quotidien (offre, pratiques, modèle économique,...)

d'engagement d'une marque sont sa raison d'être (sustainable living purpose) et l'offre de produits qui incarne celle-ci concrètement (sustainable living products). En 2018, le groupe souligne d'ailleurs que les 28 marques qui ont fait ce double travail ont une croissance supérieure de 69% à celles qui ne l'ont pas fait et représentent 75% de la croissance d'Unilever.



LE RENONCEMENT COMME «MARQUEUR» DE L'ENGAGEMENT

La raison d'être est un parti-pris, un point de vue de la marque sur son marché, et sans surprise c'est donc aussi à travers les choix radicaux qu'elle amène à faire, notamment lorsque des offres viennent la contredire ou la mettre à l'épreuve, que la raison d'être est manifestée le plus concrètement par l'entreprise. À la limite on pourrait même dire qu'une raison d'être qui n'obligerait l'entreprise à aucun renoncement mériterait d'être retravaillée pour être plus engageante, moins large.

Renoncer à une part de chiffre d'affaires apparaît évidemment comme une décision «anti-business», mais lorsque l'activité en question est «toxique» ou controversée, l'abandonner devient un «torture-test» qui montre le sérieux avec lequel le «purpose» engage la marque sur la transition vers un modèle plus vertueux pour la société. Ainsi, en même temps qu'il formalisait la mission de Danone (inchangée depuis : «apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre»), Franck Riboud, alors PDG du groupe, a dû faire des choix stratégiques sur son portefeuille de marques, décidant notamment de vendre les activités «bière» de Kronenbourg, ainsi que ses branches «plats cuisinés» et «biscuits». De même, il y a trois ans, la coopérative de distribution américaine REI (Recreational Equipment Inc.), spécialisée sur les équipements pour les sports de plein air et dont la raison d'être revendiquée est d'encourager la pratique des activités «outdoor», en pleine nature, par tous et chacun, a décidé de fermer ses 120 magasins le jour du Black Friday. Et d'inviter ses clients à aller se promener dans la nature en famille avec une campagne signée #OptOutside. REI avait même négocié pour l'occasion, avec les Parcs Naturels du pays, l'ouverture et la gratuité totale de l'accès ce jour-là. Une belle opération de communi-

cation ? Les ventes réalisées lors du Black Friday sont majeures pour la grande distribution américaine, et la décision avait provoqué un certain scepticisme du côté des observateurs. Pour autant, cette année-là après la campagne, REI a augmenté d'un tiers le nombre de ses sociétaires (qui font 80% de ses ventes), fait progresser son chiffre d'affaires de 25% et surtout entraîné toute une série d'entreprises dans son sillage, dont Patagonia ou CAMIF en France, mobilisées contre le Black Friday dans les années qui ont suivi. Même logique en 2011 chez Patagonia, dont la raison d'être est, comme on l'a dit, de réconcilier l'industrie textile et l'environnement : en pleine Fashion Week, la marque fait paraître dans le NY Times une publicité qui montre l'une de ses vestes polaires, dont elle détaille l'impact environnemental sous le slogan «N'achetez pas cette veste !». Et d'expliquer que l'enjeu est aujourd'hui que les entreprises produisent moins de choses mais de meilleure qualité, cependant que les clients doivent de leur côté réfléchir à deux fois avant d'acheter. Dans le même temps, Patagonia a lancé plusieurs initiatives en faveur de la vente d'articles de seconde main, sur eBay et dans ses

magasins, distribué des kits de couture à ses clients, développé des espaces de réparation dans ses magasins, déposé sur un Ifixit, un site de tutoriels de réparation, près d'une centaine de fiches, etc. Et là où les observateurs lui promettaient une baisse du chiffre d'affaires lors du lancement de la campagne en 2011, ses ventes ont en réalité augmenté de 40 % dans les deux ans.

Dernier exemple : le nouveau PDG d'Unilever Alan Jope a annoncé à l'été 2019 qu'il envisageait, à terme, de vendre les marques du groupe qui n'auraient pas retravaillé leur raison d'être et leurs produits dans le sens d'une plus grande durabilité. Même si ces marques affichent de bons résultats - «les principes n'en sont vraiment que s'ils vous coûtent quelque chose» a-t-il affirmé. Une façon de dire que lorsque les choix faits sur l'offre sont parfaitement alignés avec la raison d'être, peu importe qu'ils semblent anti-business : en réalité ils contribuent à faire connaître l'engagement de l'entreprise, à faire reconnaître le «purpose» de la marque... et à lui attirer les consommateurs soucieux de voter avec leurs achats pour le monde qu'ils souhaitent.



L'annonce presse au slogan provocateur publiée en pleine Fashion Week par Patagonia en 2011

RACINES® : UN RÉFÉRENTIEL EN 9 AXES DE PREUVES POUR GUIDER LE DÉPLOIEMENT DE LA RAISON D'ÊTRE ET ÉVITER QU'ELLE NE SOIT «HORS SOL»

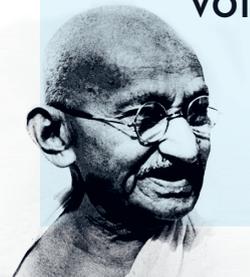
Quelle que soit la qualité du «purpose» et de sa formulation, on l'a dit, l'enjeu d'une raison d'être (et cela peut aussi être un critère de choix entre plusieurs voies) est d'orienter concrètement la transformation des activités de l'entreprise pour que celle-ci transforme (positivement) son marché et la société.

Mais comment déployer une raison d'être pour s'assurer qu'elle transforme vraiment l'entreprise ? L'idéal est évidemment que l'exercice de définition de la raison d'être déclenche ou accompagne une révision de la stratégie et/ou de la stratégie RSE, avec une feuille de route proactive de transformation des activités et des pratiques, des indicateurs, des

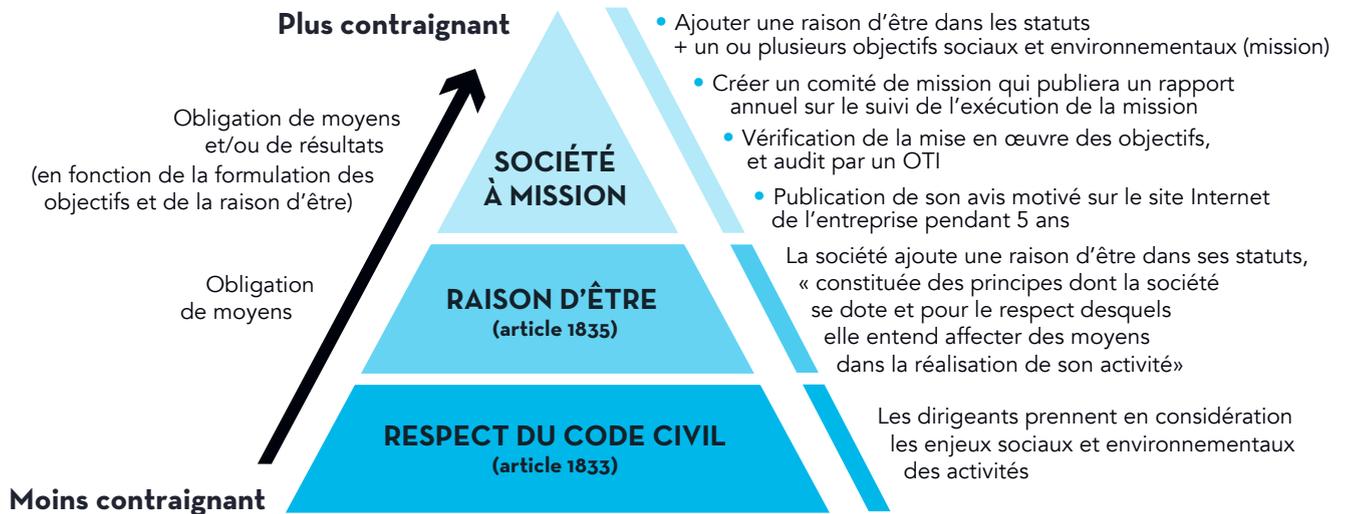
objectifs et une traduction concrète dans la gouvernance de l'entreprise (ex. comité de parties prenantes, département dédié, critères pour les décisions-clefs comme l'innovation ou les acquisitions, rémunération des dirigeants, etc.). Avec la qualité de Société à Mission, la loi PACTE a posé quelques éléments en ce sens liés aux objectifs qui doivent nécessairement accompagner la raison d'être dans les statuts, et surtout à la gouvernance associée (comité de mission, audit par un organisme tiers indépendant) qui doit être mise en place pour suivre les efforts menés afin d'atteindre effectivement ces objectifs.

« NOUS DEVONS ÊTRE LE CHANGEMENT QUE NOUS VOULONS VOIR DANS LE MONDE. »

Gandhi

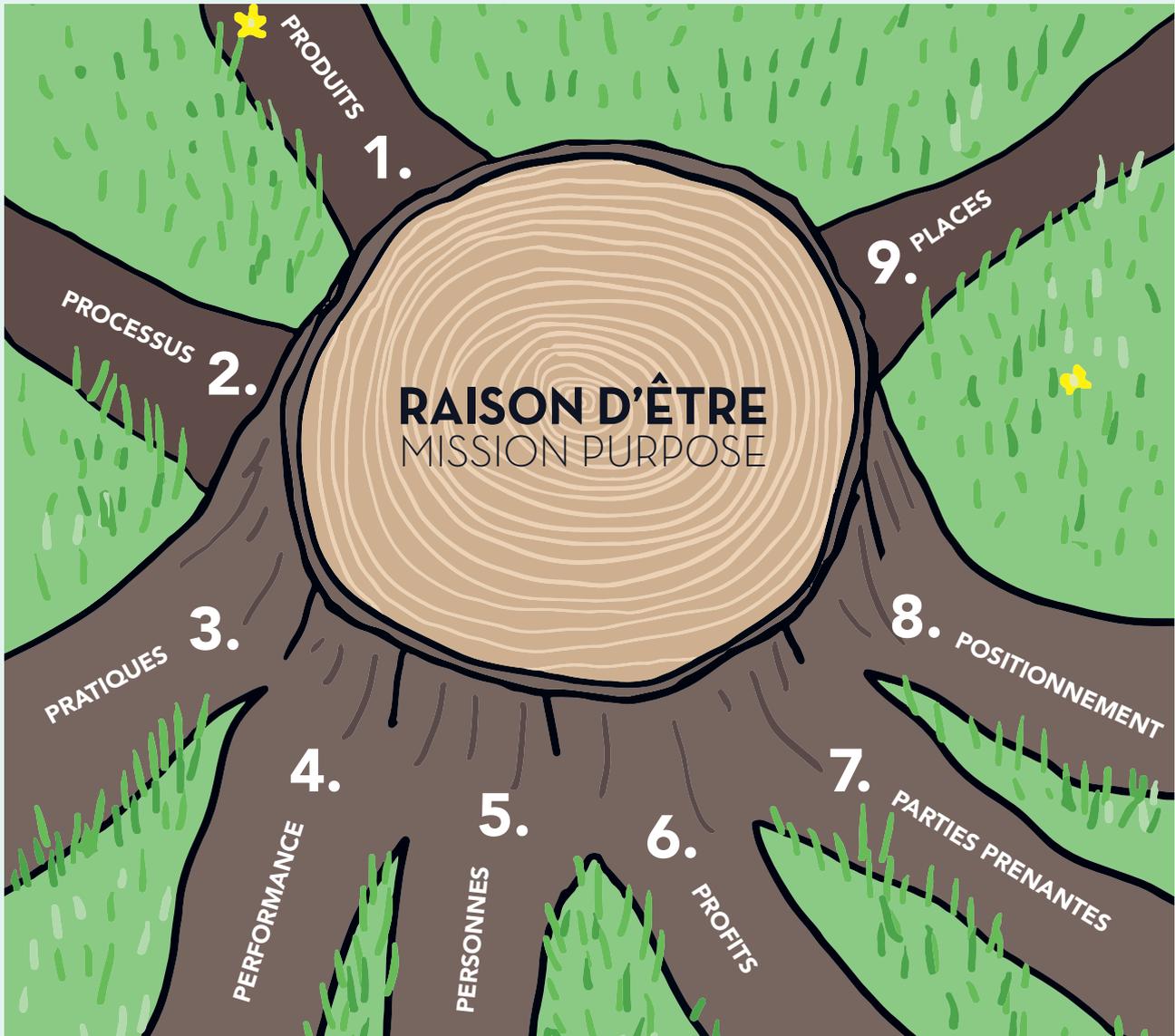


LES TROIS « ÉTAGES » DE LA LOI PACTE (2019)



LES 9 CRITÈRES DE LA MÉTHODOLOGIE RACINES® DÉVELOPPÉE PAR UTOPIES POUR GUIDER LE DÉPLOIEMENT DE LA RAISON D'ÊTRE DANS L'OFFRE ET LES PRATIQUES

De son côté, après trois décennies d'expérience dans l'accompagnement des marques et des entreprises sur ces sujets, UTOPIES a développé le référentiel RACINES® pour aider ses clients à ancrer leur raison d'être dans leur activité, dans leur offre et dans leur modèle économique. Selon McKinsey, 70% des projets de transformation échouent sans avoir atteint les objectifs affichés – et cela ne concerne pas que la raison d'être ! Mais pour éviter que celle-ci ne reste « hors-sol », la méthodologie RACINES® est concrètement construite autour de 9 critères (9P) d'une raison d'être vraiment transformative, de 9 axes de « preuves » pour guider le déploiement du « purpose » à 360° et assurer son ancrage durable dans le quotidien de l'activité :



1. PRODUITS & offres

- Évolution vers une offre 100% responsable
- Cohérence de la politique de prix

2. PROCESSUS & prises de décision

- Gouvernance et organisation
- Critères de décision sur les sujets-clefs (investissements, acquisitions, innovation, etc.)

3. PRATIQUES

- « Figures imposées » de la RSE pour minimiser les impacts négatifs de l'activité
- « Figures libres » et quête d'impact positif sur quelques combats priorités

4. PERFORMANCE & progrès

- KPIs et objectifs associés au « purpose »
- Reporting et certifications (ex. B Corp)

5. PERSONNES

- Marque employeur & recrutement alignés avec le « purpose »
- Intégration du « purpose » à la formation et aux incentives

6. PROFITS et modèle économique

- Modèle économique aligné avec le « purpose »
- Répartition de la valeur et transparence sur les dilemmes

7. PARTIES PRENANTES

- Écosystème et partenariats pour faire avancer la mission
- Comité consultatif dédié (cf. comité de mission)

8. POSITIONNEMENT et positions publiques

- Positionnement de la marque (communication, engagement des clients...)
- Positions publiques alignées (lobbying, philanthropie, initiatives externes...)

9. PLACES

- Mission globale, mais traduction et actions locales (boutiques, villes, territoires...)

En écho à ces points, le questionnaire B Corp fournit un éclairage très utile et pragmatique, avec plusieurs éléments d'évaluation qui ont le mérite d'orienter l'esprit des dirigeants vers les points-clefs du passage à l'acte.

D'abord, il comprend un certain nombre de questions qui conditionnent la note partielle obtenue sur la raison d'être à proprement parler et sur l'engagement. Concrètement, cette sous-partie «mission et engagement» s'intéresse à la façon dont l'entreprise a formellement adopté et intégré les sujets en lien avec la raison d'être et la volonté d'avoir un impact sociétal positif à sa gouvernance et à ses activités, avec des questions portant évidemment sur l'existence d'une raison d'être clairement formulée, faisant explicitement référence à des éléments d'impact social ou environnemental positif ; mais aussi sur la façon dont l'entreprise forme ses salariés sur ces questions et mesure sa performance dans les domaines-clefs avec des indicateurs à caractère social ou environnemental ; ou encore sur le fait que les instances dirigeantes (dont le CA) procèdent à une revue régulière de la performance sociale ou environnementale et que la rémunération des dirigeants soit associée à cette performance...

Ensuite une autre sous-partie s'intéresse plus particulièrement au modèle économique de l'entreprise évaluée, qui est appelée à se prononcer sur sa proximité avec une liste de modèles économiques dits «à impact» conçus pour apporter une contribution positive dans un domaine spécifique. Parmi les modèles proposés on trouve notamment ceux qui privilégient dans l'embauche et la formation les personnes ayant des obstacles chroniques à l'emploi (personnes handicapées ou populations pauvres pour le commerce équitable par exemple), ceux

commercialisant principalement des produits écologiquement ou socialement bénéfiques (par exemple dans les domaines des énergies renouvelables, de la lutte contre les déchets, de la santé ou de l'éducation), ceux visant avant tout à favoriser les produits et acteurs locaux (fournisseurs, actionnaires, employés, etc.),... Sur les modèles retenus comme pertinents par l'entreprise pour son cas, la note dépend ensuite de l'étendue et du niveau d'impact : les questions portent, de manière très pertinente, sur le pourcentage du chiffre d'affaires provenant effectivement des produits bénéfiques, sur la part de l'activité couverte par le modèle vertueux, et sur le sérieux avec lequel l'entreprise évalue, pilote et garantit son impact effectif (par le biais de certifications, de consultations des parties prenantes, etc.).

Enfin, au-delà de ces deux sections spécifiques du questionnaire, l'évaluation B Corp est conçue pour fournir une évaluation globale de l'impact social et environnemental de l'entreprise – afin de montrer que si celle-ci concentre ses efforts pour avoir une contribution positive sur quelques points particuliers, alors elle risque de devoir faire des compromis et de ne pas pouvoir revendiquer un impact global positif de ses activités. Sans compter qu'une raison d'être repose toujours sur une vision du monde ou du marché, avec des partis-pris. Certaines raisons d'être peuvent donc être sujettes à controverse, dans leur fondement et dans leurs effets induits (ce que seule une évaluation globale de l'impact social et environnemental peut mettre en relief) : à la fin des années 90, l'enseigne anglaise Crazy George's avait par exemple introduit en France une forme de vente inédite, la location avec option d'achat (LOA) permettant au consommateur peu fortuné de louer son canapé ou sa machine à laver en payant des petites sommes régulières, ce qui revenait à payer

les articles deux à trois fois plus cher qu'au comptant - de sorte que malgré une mission censée encourager l'accès des plus pauvres à des biens de qualité, la marque s'était rapidement vue accuser d'exploiter la misère et avait dû fermer boutique. Un autre exemple est celui de la marque israélienne Sodastream qui, malgré sa mission de proposer une alternative aux boissons riches en sucre (avec son eau gazeuse et aromatisée faite maison sans bouteille en plastique à usage unique), a failli disparaître suite à une polémique liée à son usine dans les territoires occupés... jusqu'à ce que son PDG, conscient que ce que les gens achetaient dans sa marque ce n'était pas tant des bulles qu'un récit, délocalise la production dans le sud d'Israël, où un tiers des ouvriers sont aujourd'hui d'origine arabe bédouine. Ce qui a sauvé la marque récemment rachetée par Pepsi.

**« LE SECRET DE LA VIE EST
D'AVOIR UNE MISSION,
UNE CHOSE À LAQUELLE
VOUS DONNEZ TOUT... ET
LE PLUS IMPORTANT, C'EST
QUE CE SOIT UNE CHOSE
TOTALEMENT
HORS DE PORTÉE ».**

Henry Moore

B CORP LE LABEL 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 Benefit Corporation) présente la communauté qu'il rassemble et fédère autour d'une conviction : on peut être une structure à but lucratif et servir l'intérêt collectif.

Né en 2006 aux États-Unis, rassemblant aujourd'hui près de 4 000 entreprises dans 75 pays, le label est fondé sur un questionnaire très complet de 200 questions, qui permet à l'entreprise d'obtenir une note sur 200 points : il faut un minimum de 80 points pour pouvoir demander la certification, qui est attribuée après audit par B Lab des réponses à l'auto-diagnostic fournies par l'entreprise. Lors de l'audit, des éléments justificatifs sont demandés, et le score peut évoluer que les réponses soient validées ou pas, l'objectif étant de rester au-dessus de la barre des 80 points (le taux de réussite à l'audit est de 50%). Point de différence notable avec d'autres labels : le questionnaire B Corp (développé par l'ONG B Lab, désormais implantée localement dans de nombreux pays) est 100% gratuit, en ligne et ouvert à quiconque est intéressé par l'auto-diagnostic qu'il propose. Son contenu est par ailleurs révisé tous les 18 mois, pour tenir compte de la montée en maturité des sujets et des entreprises - de sorte qu'une entreprise qui ne progres-

* En mai 2021, 10% des Sociétés à Mission recensées par la Communauté des Entreprises à Mission (soit 17 entreprises sur 166) étaient aussi certifiées B Corp.

serait pas entre deux certifications (tous les trois ans) risque de voir son score baisser...

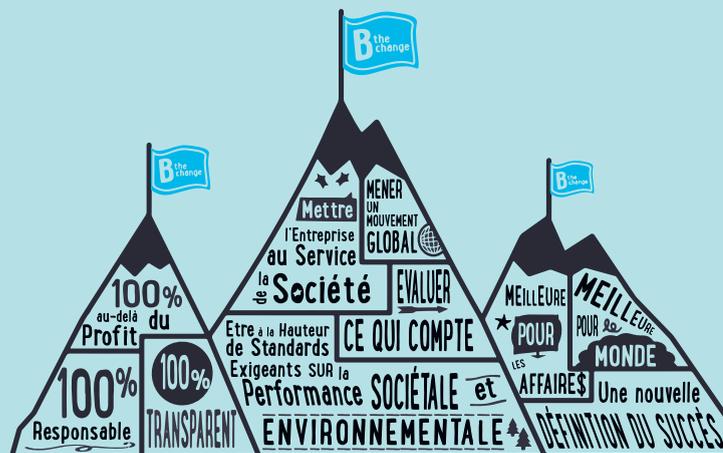
De très nombreuses entreprises utilisent ainsi le BIA (Business Impact Assessment) pour s'autoévaluer ou structurer leur feuille de route RSE, ce que permet l'outil en ligne de manière simple. Près de 150 000 entreprises l'ont fait depuis le début, et leur score moyen est de 55 points.

Par rapport à d'autres outils d'évaluation de la performance RSE, le BIA accorde une place particulièrement importante au « purpose » de l'entreprise ou de la marque ainsi qu'à l'incarnation concrète de cette raison d'être dans l'offre de produits et services, dans le modèle économique, dans la gouvernance de l'entreprise... La certification a le vent en poupe, puisqu'aux pionniers internationaux historiques (Patagonia, Ben & Jerry's, Seventh Generation, Nature & découvertes, VEJA, The Body Shop, etc.) sont venues 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.).

UN LABEL COMPLÉMENTAIRE AVEC LA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ À MISSION DANS LA LOI PACTE

En France, la communauté (qui se développe depuis 2014 et compte près de 150 membres) a vocation à tisser des liens et à rassembler les différentes familles de la RSE, engagées sur le made in France (CAMIF), le commerce équitable (VEJA), la consommation collaborative (La Ruche qui dit Oui, Ulule), l'écologie (Nature & Découvertes, Les 2 Vaches, Bjorg Bonnetterre et Compagnie), la solidarité (Microdon) mais aussi, demain, les entreprises libérées et celles qui renouvellent leur secteur par l'innovation durable (par exemple Living School ou OpenClassrooms dans l'éducation). Plusieurs entreprises françaises (dont CAMIF et Mirova, par exemple, mais aussi UTOPIES*) s'engagent en même temps sur la certification B Corp et la Société à Mission car les deux approches sont complémentaires à plusieurs égards :

- D'abord, au-delà de leurs différences, la Société à Mission et la certification B Corp ont en commun d'exiger de l'entreprise qu'elle formule sa raison d'être et modifie ses statuts pour y inscrire ce « purpose » de manière



formelle, en s'obligeant ensuite à progresser dans le temps pour déployer cette mission de manière vraiment transformatrice et ambitieuse, avec une gouvernance adaptée, des objectifs détaillés et un audit régulier de ceux-ci ;

- La Société à Mission est plus rapide et simple à engager, puisque l'obtention de la qualité est liée à un engagement futur (reposant sur la formulation d'une raison d'être statutaire et des objectifs associés, puis sur la mise en place d'une gouvernance dédiée), mais sans exigence d'une performance initiale, comme c'est le cas pour la certification B Corp. Cette dernière, exigeant des entreprises un score minimal de 80 points sur 200 au BIA après audit par B Lab, est généralement plus difficile et longue à obtenir (rappelons que le score moyen des entreprises utilisant le BIA pour évaluer leur performance RSE est de 55). Autrement dit : il faut quelques semaines (une fois que la raison d'être et les objectifs ont été formulés, ce qui ne se fait certes pas à la légère) pour modifier ses statuts, les faire approuver par une assemblée générale puis obtenir la publication légale par le greffe du tribunal de commerce qui consacre la qualification de Société à Mission, quand l'amélioration des pratiques nécessaire pour passer la barre des 80 points au questionnaire B Corp peut prendre plusieurs années. C'est pourquoi les grandes entreprises, notamment, misent sur la certification à moyen terme pour venir d'une certaine façon crédibiliser les pratiques de la Société à Mission : ainsi le groupe Danone est-il devenu Société à Mission en 2019 tout en s'engageant à être

certifié B Corp sur l'ensemble de ses activités en 2025, cependant que le groupe Yves Rocher, devenu Société à Mission fin 2019, s'est engagé à ce que 100% de ses marques soient B Corp d'ici à 2030.

- La Société à Mission est une démarche plus « descendante » (top-down), qui part de la raison d'être et des statuts de l'entreprise pour « ruisseler » progressivement, via une gouvernance et une organisation dédiées, vers les différents services ou filiales. A l'inverse, la certification B Corp est une démarche plus « ascendante » (bottom-up), qui peut commencer par le terrain et les pratiques pour remonter vers la gouvernance de l'entreprise : souvent, les groupes diversifiés commencent d'ailleurs par faire certifier certaines « petites » filiales (ce qui permet de tester la démarche - cas de Danone avec les Deux Vaches ou Happy Family par exemple).pour étendre ensuite l'approche à d'autres entités et « remonter » progressivement à la certification du groupe.

- Dans les deux cas, s'engager (sur le développement durable), c'est s'exposer. Aux critiques et à une crise de réputation d'abord, surtout en cas d'incident de parcours pouvant être interprété comme une incohérence dans les engagements. Mais aussi, dans une moindre mesure, à des poursuites juridiques, dans un contexte où les obligations légales et réglementaires pesant sur les sociétés et leurs administrateurs en termes de performance extra-financière s'alourdissent rapidement (DPEF, devoir de vigilance, prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux etc.), et où l'acti-

visme actionnarial prend la forme de nouvelles revendications sociales et/ou environnementales. Mais ceci est vrai même sans la qualité de Société à Mission ou B Corp, et la vigilance sur les sujets environnementaux, sociaux ou de gouvernance fait déjà partie des responsabilités opposables des administrateurs. Dans ce contexte, on pourrait même aller jusqu'à considérer que la qualité de Société à Mission et la certification B Corp viennent en réalité prévenir ou atténuer les risques de mise en cause de la responsabilité de la société pour inaction. La première, parce qu'elle structure la gouvernance et prévient le « mission-washing », et la seconde, parce qu'elle garantit un niveau initial de performance et une démarche de progrès. Autrement dit, elles pourraient être considérées comme des cautions sur la démarche effective de transformation engagée par l'entreprise et sur la mobilisation des moyens nécessaires par les dirigeants .

Pour en savoir plus :
www.bcorporation.net

Pour faire l'évaluation B Corp (dont il faut rappeler qu'elle est la seule à être gratuite, confidentielle et accessible en ligne à toutes les entreprises, qui peuvent ainsi obtenir leur score sur 200 points et se comparer aux plus de 150 000 marques qui l'ont déjà faite dans le monde - même si elles ne souhaitent pas se faire certifier ensuite) :

bimpactassessment.net

Certified



Corporation™

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

Si le développement durable, la transition écologique et sociale, sont d'abord un changement culturel profond (et pas seulement des ajustements techniques), alors ils commencent nécessairement dans le langage, dans le changement de récit et de mode de pensée pour les entreprises et les marques - dont les dirigeants ont la plupart du temps été formés dans des business schools qui abordent encore peu ces thèmes dans leurs programmes¹⁰ : c'est dire toute l'importance pour l'entreprise ou la marque de la raison d'être, de la formulation du « purpose ».

Mais la réussite de ce changement ne peut être confirmée que dans le temps, à l'épreuve des faits qui attestent (ou pas) de la transformation effective de l'offre, du modèle économique, de la culture et des pratiques. La réussite en question n'est pas acquise : rappelons que selon McKinsey 70% des plans de transformation mis en œuvre dans les entreprises échouent à atteindre les objectifs affichés. L'observation des entreprises qui ont très profondément modifié leur stratégie autour d'une mission forte, comme le leader des dalles de moquette Interface, fait apparaître qu'il faut au moins une décennie pour rendre

cette « correction de trajectoire à mi-parcours¹¹ » visible et durablement ancrée dans les décisions et le quotidien de la marque.

Pour autant, la seule chose qui soit désormais certaine, c'est que le « business as usual », la RSE réglementaire et le progrès incrémental ne suffiront pas à relever les défis de notre temps, notamment ceux liés au climat et à l'environnement. Et choisir d'attendre encore, plutôt que de se lancer bravement dans l'exercice du « purpose » et la transformation de l'entreprise qu'il appelle, risque tout bonnement de ne pas faire entendre ou accepter à temps ce message essentiel.

10 : Voir à ce sujet l'initiative Campus Responsables animée par Utopies (www.campusresponsables.com)

11 : Voir le livre du fondateur d'Interface Ray Anderson : « Mid-course correction » (Peregrinilla Press, 1998)

LES CINQ POINTS-CLEFS À RETENIR

- 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 que doit exprimer la raison d'être, qui les bases d'un nouveau récit collectif capable de fédérer les parties prenantes de l'entreprise, d'un nouvel imaginaire du futur qui précède et active la capacité de la marque à y contribuer.
- A l'heure de la crise climatique qui signe la fin du « business as usual », le cap stratégique qu'exprime le « purpose » doit être positif pour l'entreprise mais également pour la société dans son ensemble : la raison d'être d'une raison d'être n'est pas de décrire les activités actuelles et leur utilité sociétale supposée, mais bien d'annoncer et d'orienter la façon dont l'entreprise entend (proactivement) transformer ces activités, et donc son modèle... au service d'une transformation (positive) de l'économie et de la société.
- Le travail sur la raison d'être doit croiser ce en quoi la marque excelle avec ce qu'elle aime faire (ses dirigeants, ses salariés...), ce dont le monde a besoin (les enjeux sociétaux-clefs de son marché) et ce pourquoi elle peut être très concrètement payée (plutôt que ses concurrents). Fondé sur une écoute active des parties prenantes internes et externes en amont, et sur une implication des équipes internes en aval pour traduire la raison d'être dans les offres et pratiques quotidiennes, cet exercice nécessite néanmoins, dans la formulation, un leadership assumé, pour éviter la dilution des partis-pris qui font la force de la démarche.
- 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 la déployer au quotidien de son activité, via une transformation en profondeur de l'entreprise, de ses finalités comme de sa gouvernance, de ses indicateurs, de ses objectifs, et plus fondamentalement encore, de son offre de produits ou services et de son modèle économique...



TÉMOIGNAGE

SEBASTIEN KOPP,

CO-FONDATEUR DE VEJA : LA BASKET A CONTRE-PIED

Sébastien Kopp est né à Marseille. Avec son ami de collègue François-Ghislain Morillon, ils ont décidé à 25 ans de réinventer le produit de consommation symbolique de leur génération en créant la première marque de baskets biologiques et équitables. Depuis 2004, VEJA s'est bâti en opposition au modèle économique traditionnel de son secteur d'activité, où l'essentiel de la valeur aux yeux du client (70% du prix) est fondé sur le marketing et la communication. En éliminant virtuellement les coûts associés à ces activités, la marque a mobilisé ses ressources et sa créativité pour trouver une autre voie, équitable, écologique et rentable, au service de sa mission. VEJA est certifiée B Corp depuis 2019.

Qu'est-ce qu'une entreprise « mission-driven » ou à impact positif selon vous ?

Je ne sais pas si on peut parler d'entreprise « à impact positif ». D'autant plus qu'aujourd'hui, quand on les écoute, on a l'impression que toutes les entreprises le sont. Je n'aime pas les mots « valises, » qui, à force d'être utilisés, ne veulent plus rien dire.

Nous préférons parler de réalité. Ce qui nous intéresse, c'est le terrain, la réalité du terrain. Nous essayons de faire des baskets plus écologiques, plus équilibrées – en les décomposant puis en reconstruisant chaque étape de la chaîne de valeur pour optimiser leur impact sur l'environnement, la justice économique, le développement social

Ensuite c'est à l'entreprise d'expliquer ce qu'elle fait, de raconter cette « déconstruction » sans tomber dans le storytelling, le selfie et l'amour de soi... La société a passé une année de COVID à se regarder dans le prisme déformant des réseaux sociaux, où chacun s'autodéccline. Nous ne regardons pas cela, nous essayons de cultiver la vérité et la simplicité dans un monde de surinformation et de « fake news ». Le Brésil est dans une situation complexe, et nous avons passé notre année à avertir, protéger et mettre en sécurité nos salariés. Tout en continuant à développer de nouvelles choses. Je dois avouer que je sors un peu saoulé des impacts positifs de toutes les entreprises du monde...

Comment avez vous, concrètement traduit chez VEJA cet engagement dans votre entre-

prise ? Quelles sont vos actions les plus emblématiques ?

Notre grande différence, au fond, c'est d'aller *sourcer* les matières premières en direct. On l'a fait initialement sans savoir, juste parce qu'on trouvait cela naturel. Et on y a pris goût. Mais le fait d'aller voir les producteurs permet de comprendre toute la chaîne, de comprendre leur monde et les enjeux. Cela vous rend aussi plus résilient, en cas de mauvaise récolte par exemple on anticipe et on trouve les solutions en amont. Concrètement, nous achetons du coton bio équitable dans le nordeste brésilien et nous utilisons 40 à 60% de caoutchouc sauvage *sourcé* directement dans la forêt pour fabriquer les semelles de nos modèles alors que l'approche dominante sur le marché reste dans le caoutchouc synthétique (à base de pétrole), le polyuréthane ou le plastique.

Enfin, nous avons modifié le rapport au management et aux fournisseurs de notre entreprise, au-delà de nos produits : nous avons recours depuis longtemps à Ateliers sans Frontières, une association de réinsertion qui assure le stockage des chaussures et leur dispatch en Europe, Russie ou Afrique ; nous achetons notre énergie à Enercoop, notre banque est le Crédit Coopératif, nous achetons thé et café à AlterEco...



Si vous deviez parler à un entrepreneur en train de créer son entreprise, que lui diriez-vous pour le convaincre de créer une entreprise à mission ?

Je lui demanderais : « est-ce que tu mettrais tes enfants à travailler dans les usines avec lesquelles tu travailles ? Es-tu fier de ce que tu fais ? » Plus positivement, je l'encouragerais à sortir des logiques économiques courtes, à s'ancrer dans le temps long, ce qui est aussi la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise. Notre génération a été marquée par l'expansion rapide des entreprises de l'Internet – et désormais le but des entrepreneurs est de créer des entreprises qui soient valorisées d'une année à l'autre. Mais n'y a-t-il pas un petit problème de matrice quand la valeur d'une entreprise passe de 0 à 5 milliards en 3 ans ? Je pense que si, et d'ailleurs on le voit bien avec Uber et autres Facebook : ce sont les plus gros usagers des paradis fiscaux, avec des enjeux sociaux énormes dans les pays du Sud, qui n'ont pas assez d'argent pour les hôpitaux, les écoles...

Même question, que diriez-vous à des actionnaires/investisseurs pour les convaincre d'investir dans une entreprise « à impact positif » ?

Je leur poserais une seule question : comment vos enfants se souviendront-ils de vous ? Est-ce que vous avez regardé passer le train, est-ce que vous êtes monté dans le train, ou est-ce que vous vous êtes mis aux commandes du train ? ■



BEN COHEN,
CO-FONDATEUR DE BEN & JERRY'S :
DE LA GLACE AVEC DES MORCEAUX DE MISSION DEDANS

Ben Cohen est né à Brooklyn et en 1977, il avait 26 ans quand il a créé son entreprise avec son meilleur ami Jerry Greenfield. Quarante ans plus tard, Ben & Jerry's est devenu un pionnier reconnu de l'engagement sociétal et de l'entreprise à mission. Rachetée par Unilever en 2000, la marque est certifiée B Corp depuis 2012.

Qu'est-ce qu'une entreprise à mission ou à impact positif selon vous ?

L'entreprise est devenue la force la plus puissante de nos sociétés, elle contrôle souvent le pouvoir politique plutôt que l'inverse, et cela ne se fait que dans son intérêt propre. Je crois qu'une entreprise à impact positif est une entreprise qui utilise ce pouvoir pour apporter un bénéfice sociétal, contribuer à résoudre les problèmes de son temps et améliorer la qualité de vie, notamment des plus défavorisés.

Comment avez vous concrètement traduit chez Ben & Jerry's votre mission dans vos pratiques ? Quelles ont été selon vous les actions les plus emblématiques de la marque ?

Après quelques années d'activité, nous avons formalisé notre mission en trois parties – mission produit, mission économique et mission sociale. Cela générerait à cette époque d'intenses discussions en interne. On était avant la fin de la guerre froide, et je voulais créer un esquimau appelé "Peace Pop" - dont l'emballage et une partie des ventes seraient entièrement consacrés à des initiatives citoyennes pour la compréhension entre Américains et Russes. Plusieurs personnes, y compris au sein de la direction, craignaient un boycott de nos clients et un déréférencement des produits, avec des impacts économiques et sociaux désastreux ... Nous l'avons finalement lancé – et cela nous a aidé à construire notre marque. Un autre acte assez emblématique a été l'ouverture de « partnerships »,

ces boutiques dont la franchise était concédée à des associations travaillant à l'insertion de personnes en difficulté ... C'était très nouveau qu'une marque confie son image à d'anciens délinquants, des jeunes exclus ou d'ex-toxicomanes. Un troisième engagement important est tout ce que nous avons fait historiquement sur le *sourcing* de nos ingrédients : acheter des brownies à une pâtisserie d'insertion, bannir les hormones de croissance bovines dans la production de lait, passer à 100% d'œufs issus de poules élevées en plein air... Nous nous sommes aussi engagés dans la certification B Corp, qui nous aide à progresser au fil du temps en venant vérifier si ce que nous disons est vrai... et comment nous pourrions faire encore mieux.

Si vous deviez parler à un entrepreneur en train de créer son entreprise, que lui diriez-vous pour le convaincre de créer une entreprise à mission ?

Les entrepreneurs ont encore cette idée reçue qu'il n'est pas possible de s'engager à avoir un impact positif sur la société tant que leur entreprise n'est pas devenue assez grosse et assez profitable. Ce n'est pas vrai. Mon expérience m'a appris le contraire : nous avons pris dès le début des engagements envers nos communautés, alors que nous ne gagnions pas d'argent.

Que diriez-vous à des actionnaires/ investisseurs pour les convaincre d'investir dans une entreprise « à impact positif » ?

Je leur dirais de regarder autour d'eux tous les exemples qui fonctionnent. Désormais, les consommateurs affirment clairement qu'ils préfèrent la réalité aux contes de fées de la publicité : ils veulent que les entreprises utilisent leurs richesses pour résoudre de vrais problèmes. C'est cela seulement qui les amène à acheter leurs produits... et à enrichir les actionnaires ! ■





WWW.UTOPIES.COM

UTOPIES est un cabinet indépendant, pionnier du conseil en développement durable en France depuis sa création il y a bientôt trois décennies. Son activité de think-tank, qui représente un cinquième environ du temps de son équipe, est notamment consacrée à des recherches et publications visant à ouvrir de nouvelles voies pour l'engagement responsable des entreprises. Arrivée en tête du Palmarès Great Place to Work 2019 (<50 salarié-e-s), UTOPIES a été la première entreprise certifiée B Corp en France en 2014 et est également Société à Mission et ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) depuis 2020.

UTOPIES ©



La présente note a été établie par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

Constitutrices et Constituteur : Élisabeth Laville, Laurence Borensztein, Anthony Grassi

Création et mise en page : Claire Mesguich, Brigitte Bouillaguet, Michel Barreteau

Illustrations : S O L E D A D