

La raison d'être,



Ni stratégie chiffrée ni promesse marketing, la raison d'être est, sur fond de transformation digitale et culturelle, une mission qui lie l'entreprise aux générations futures et pose les bases de sa pérennité.

En moins de 20 ans, les entreprises ont vu croître la pression sociétale au point de devoir désormais justifier d'un intérêt collectif. Du simple rapport de développement durable en 2000 à la démarche RSE, les voilà contraintes de définir leur raison d'être. Quand Nike s'engage publiquement en choisissant le footballeur Colin Kaepernick comme ambassadeur de ses produits alors qu'il avait fait polémique en protestant contre les violences policières à l'encontre des Noirs américains, la marque transcende son *Just do it*. S'extrayant d'un registre purement sportif et individuel, elle lui donne, en faisant sien ce geste courageux et puissant, un sens politique, humain et social. Comment expliquer une telle prise de risque de l'entreprise, la menant à s'exposer ainsi dans l'espace public ? La réponse réside dans le fait que le monde fait face, depuis 20 ans, à une transformation digitale, ou

plus précisément une transformation culturelle impulsée par des révolutions numériques, et qui force les entreprises à réinventer leur rapport à l'autre. Résumé des épisodes précédents.

La dictature de la transparence

Les années 2000 voient émerger un nouvel usage chez le consommateur, à la faveur de l'apparition d'Internet et surtout des moteurs de recherche. Pour la première fois, le consommateur peut vérifier les promesses publicitaires, comparer les prix, trouver un distributeur concurrent, investiguer sur les ingrédients. Ce consommateur-enquêteur, confronté à une offre surabondante, va vite se désintéresser du « quoi », à savoir ce que commercialisent les entreprises, pour se piquer de curiosité pour le « comment » : comment est-ce fabriqué ? est-ce local, éthique, sain, respectueux de l'environnement ? comment est-ce perçu par les clients ? Face

* CEO du cabinet de conseil Bolero

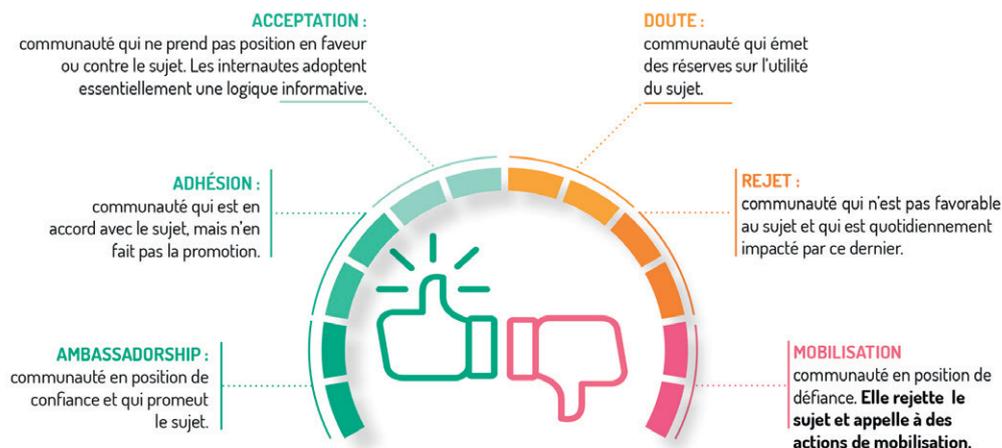
file des révolutions numériques

à cette génération de « fact-checkeurs », certaines entreprises font le choix de changer de posture, troquant la communication descendante pour une information sur les produits et leurs procédés de fabrication. Un choix payant à l'aune des algorithmes de Google qui vont propulser en « tête de gondole » les sites Internet répondant aux requêtes des internautes pour enfouir au contraire dans les tréfonds du moteur ceux qui continuent à prêcher sous forme de belles images et de slogans percutants. Quels acteurs perçoivent l'opportunité d'occuper le terrain des moteurs de recherche ? Ceux qui se positionnent avec une offre alternative aux biens de grande consommation, qui n'ont pas les moyens du mass-média mais qui sont suffisamment rusés pour comprendre cette nouvelle attente de transparence. Une transparence obligeant les entreprises à dévoiler leur « âme », mais aussi à valoriser leur savoir-faire.

L'acceptabilité sociale

Lorsque les réseaux sociaux surgissent dans le paysage numérique, les entreprises subissent leurs premières attaques sur le plan de la réputation. Ce que le consommateur pouvait détecter avec le Web 1.0, il peut maintenant le dénoncer et mobiliser pour faire plier les organisations. Respectueuses de la réglementation dans la vraie vie, les entreprises découvrent que ce monde virtuel est régi par une tout autre loi, celle de l'acceptabilité sociale. De la pétition au rejet, en passant par l'adhésion ou l'*advocacy*, cette nouvelle loi morale passe au crible les faits et gestes de l'entreprise, dans un tribunal largement irrationnel et même dicté par l'émotion. Victimes de *bad buzz*, *bashing* et autres déploiements de *fake news*, les entreprises doivent travailler leur légitimité pour gagner leur « *social licence to operate* ». Elles voient aussi dans ces réseaux sociaux l'opportunité de

ÉCHELLE D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE



transformer les clients, les influenceurs, et même désormais les employés, en ambassadeurs. On cherche, dit-on, à « engager les communautés ». Voilà une ambition qui s'est vite retournée contre son créateur, obligeant les entreprises, dans une logique de symétrie des attentions, à elles-mêmes s'engager. Comment attendre en effet d'un internaute qu'il donne sa parole en gage (étymologiquement le mot est fort) pour un simple produit ? C'est bien sur son seul « pourquoi », la raison d'être, que l'entreprise peut espérer d'un internaute qu'il s'identifie à elle. Légitimité et sens viennent compléter la liste des doléances du citoyen-consommateur, qui souhaite trouver en eux une raison à sa consommation.

Les « ubérisateurs »
mettent la mission au
cœur de la proposition
de valeur de l'entreprise...

La nécessité de changer le monde

Les révolutions numériques se suivent et ne se ressemblent pas : la deuxième décennie du XXI^e siècle plonge dans le Web des données, ce *big data* propice à la personnalisation des services et aux ruptures de *business models*. Waze met fin aux embouteillages, Oscar rend la santé aux Américains, Airbnb rapproche les peuples... Tous ces « ubérisateurs » naissent avec la promesse d'avoir un impact sur la vie des utilisateurs et peut-être même sur le monde ! Brouillant les frontières avec la philanthropie, ces acteurs mettent la mission au cœur de la proposition de valeur de l'entreprise, au point d'être – temporairement – classés acteurs de l'économie « collaborative ». Séduisant les consommateurs avec leur raison d'être, ils les incitent à plébisciter ces nouveaux standards de service mettant à mal les modèles économiques traditionnels. Ils défient la réglementation au profit de l'utilisateur et changent le système par le bas, en s'appuyant sur l'*empowerment* du citoyen-consommateur. Mieux encore, ils s'emparent de fonctions régaliennes : Facebook met en sécurité les membres de sa plateforme lors des attentats, Jeff Bezos crée un système de protection sociale pour les Américains face au démantèlement de l'Obamacare et à l'explosion des coûts de l'assurance santé aux États-Unis... Ces sociétés dont la puissance financière dépasse le PIB de la France et qui défient les États sur leurs prérogatives sont-elles la conséquence de la déconnexion des élites politiques ou la version la plus aboutie de la raison d'être ? Personne n'est dupe de l'hypocrisie des GAFA, qui troquent la libération de contraintes au profit de l'aliénation des esprits. « Il existe énormément de choses que nous aimerions faire, mais que nous ne pouvons malheureusement pas réaliser parce qu'elles sont illégales, se plaignait Larry Page en 2013. Il nous faudrait des lieux où nous serions tranquilles. Où nous pourrions essayer de nouvelles choses et découvrir leurs effets sur la société ». Une raison

d'être envahissante (la devise originale de Google était *Don't be evil...*) dans des entreprises omnipotentes nous projette dans une nouvelle forme de totalitarisme.

Alors qui sera le juge de ces velléités politiques et morales ? Qui écrira les tables de la loi de la nouvelle alliance qui se nouera entre la société et les entreprises ?

D'aucuns redoutent que les entreprises ne soient tentées de faire de la raison d'être une posture de communication, creuse et sans preuve, susceptible d'être épinglée pour « *ethics-washing* » par les consommateurs. Pour ma part, je redoute bien davantage de basculer dans un monde d'entreprises-État, qui se prendraient pour Dieu et dont les dirigeants s'affirmeraient comme les guides spirituels des temps modernes. ■

LA REVUE DES MARQUES

Éditée par Prodimarques
(Association pour la promotion
et la diffusion des marques de fabricants),
251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
e-mail : laviedesmarques@ilec.asso.fr
site : www.prodimarques.com

Directeur de la publication :
Romain Nouffert

Conseil de la direction :
Gilles Pacault

Rédacteur en chef :
Jean Watin-Augouard

Prépresse :
Direction, Sylla de Saint Pierre
Maquette : Bertrand Debray,
Aliénor Girbes

Comité éditorial :
Christophe Bordin, Fabienne Boroni,
Alain de Cordemoy, Romain Nouffert,
Gilles Pacault, Sophie Palauqui,
Jean-Paul Richard, Virginie Thomas
Jean Watin-Augouard.

**Par ordre alphabétique,
ceux qui ont collaboré :**
Brice Auckenthaler, Karin Boras,
Nicolas Bordas, Stéphane Brunerie,
Bertrand Chovet, Olivier Classiot,
Françoise Collard, Caroline Faillet,
Jean-Ange Lallican, Élisabeth Laville,

Antoine Mahy, Serge Papin,
Agnès Rambaud-Paquin,
Guillaume Réveillac, Emmanuel
Richard, Emmanuelle Rigaud-Lacresse,
Jean Watin-Augouard, Thierry Wellhof

Régie publicitaire/Abonnements :
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Fax : 01 47 27 53 06
e-mail : seepp@wanadoo.fr

Administration :
Prodimarques, Virginie Thomas,
251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
e-mail : virginie.thomas@ilec.asso.fr

Rédaction :
Jean Watin-Augouard
93, rue de la Santé, 75013 Paris
Tél : 01 45 89 67 36
Portable : 06 73 39 42 63
e-mail : jwa@tmride.fr

N° de Commission paritaire
0419 G 88905
N° ISSN : I244-0876
Dépot légal : à parution

Impression
Imprimerie La Galiote-Prenant
94400 Vitry-sur-Seine
Certifiée Imprim'vert



La Revue des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC
(Programme de reconnaissance des certifications forestières).
Cette certification garantit que le bois mis en œuvre est inscrit
dans une démarche de gestion durable de la forêt.

