

B Corp ou le de la raison

La raison d'être de la
marque est à l'épreuve
du « *mission-washing* ».
L'évaluation B Corp
apporte de précieux
enseignements pour
conjuguer ce risque.



© Philippe Zamora

Des PME aux grands groupes, du textile à l'automobile, des États-Unis à l'Italie ou à la France, où s'ouvre le débat autour de la loi Pacte et d'un possible statut légal pour les entreprises à mission, la raison d'être – ou *purpose* – de la marque a le vent en poupe. Signe des temps, Larry Finck, PDG du premier fonds d'investissement au monde (BlackRock), avait annoncé en 2018 – 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. Il a encore renforcé ce message en 2019, 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 souligné 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

* Directrice et fondatrice d'Utopies (première entreprise certifiée B Corp en France depuis 2014) et country partner de B Corp pour la France

bon usage d'être

entreprises – de la retraite aux infrastructures en passant par la préparation des travailleurs aux emplois de demain. Pour Larry Finck, ces évolutions poussent les entreprises et les marques à se doter d'une raison d'être claire, d'un but 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 tout entière. Le fait initial est clair, 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 Walmart était déjà plus riche qu'Israël, la Pologne et la Grèce – bien qu'elle ne soit que la douzième des plus puissantes entreprises mondiales. En 2004, les ventes des 10 plus grandes multinationales du monde dépassaient les PNB cumulés des 100 pays les plus pauvres¹. 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 10 plus grandes entreprises mondiales (dont Walmart, Apple et Shell) avoisinait les 285 000 milliards de dollars, dépassant la richesse totale de 180 pays au monde.

De la puissance des États à celle des entreprises

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 fut 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 de 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* ». Ce qui représente un changement très important car, auparavant, 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, dans ce contexte, qu'un nombre croissant d'observateurs, prenant acte de cette toute puissance des entreprises et des marques, utilisent 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 quiconque, 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 fondamentalement, en assumant, voire en revendiquant ce rôle avec une raison d'être ambitieuse. C'est notamment la perspective dans laquelle s'inscrivent très explicitement le mouvement international B Corp et le référentiel d'évaluation sur lequel repose la certification du même nom, derrière la devise *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 eux², une raison d'être puissante améliore la satisfaction des salariés, la résilience de l'entreprise et la fidélité de ses clients. Mais seuls 46 % disent qu'ils ont déjà formulé cette raison d'être. Les consommateurs leur donnent raison qui, à 66 %, attendent 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 %)³. Et un consommateur percevant l'engagement sociétal d'une marque affirme une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celui qui ne le perçoit pas⁴.

Ce que raison d'être veut dire

C'est dire combien l'exercice de la raison d'être est essentiel, quoique semé d'embûches. Tout d'abord, la raison d'être de la marque ne saurait être assimilée 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 se déployant 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 aussi de ne pas avoir 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 ?).

Un consommateur percevant l'engagement sociétal d'une marque affirme une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celui qui ne le perçoit pas.

Enfin parce qu'elle enseigne que les consommateurs, dans leur grande majorité (87 %), n'attendent plus des entreprises qu'elles soient parfaites, mais honnêtes sur leurs engagements, sur la façon dont elles veulent contribuer à résoudre des problèmes importants, sur 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 construit un récit mobilisateur et porteur de sens pour des initiatives RSE dispersées...

Quel que soit le devenir de la loi Pacte, le projet aura eu le mérite d'attirer l'attention des dirigeants sur l'intérêt de la raison d'être comme levier de sens, mais aussi de performance et de croissance. Il est cependant nécessaire d'éclairer ce sujet avec des éléments de pratique très concrets et d'éviter le maintien dans un niveau de généralités abstraites ou juridiques, qui n'aide pas les dirigeants et donne des arguments aux moins progressistes. Les mots du sénateur Jean-Marc Gabouty, opposé à l'article 61 de ladite loi sur l'entreprise à mission, sont à cet égard particulièrement truculents : « *[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 !* ».

Le questionnaire B Corp

Dans ce contexte, le questionnaire B Corp fournit un éclairage utile et pragmatique, autour de plusieurs éléments d'évaluation qui ont le mérite d'orienter l'esprit des dirigeants vers les points-clés 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-clés avec des indicateurs à caractère social ou environnemental ; ou encore sur le fait que les instances dirigeantes (dont le conseil d'administration) 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 connaissant 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 de 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, B Corp est conçue pour fournir une évaluation holistique de l'impact social et environnemental de l'entreprise, visant à démontrer que, si celle-ci concentre ses efforts en matière de contribution positive sur quelques points particuliers uniquement, 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 étayée par des partis pris. Certaines raisons d'être peuvent donc être sujettes à controverse, dans leur fondement et dans les effets qu'elles induisent (ce que seule une évaluation globale de l'impact social et environnemental peut mettre en relief) : à la fin des années 1990, 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 sensée encourager l'accès des plus pauvres à des biens de qualité, la marque s'était rapidement vue accusée 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 l'implantation de son usine dans les territoires occupés... jusqu'à ce que son PDG, conscient que ce que les gens achetaient dans sa marque n'était pas tant des bulles qu'un récit, délocalise la production dans le sud d'Israël, où un tiers des ouvriers sont d'origine arabe bédouine, ce qui a sauvé la marque, récemment rachetée par Pepsi.

In fine, ce à quoi la raison d'être nous invite et que souligne l'évaluation B Corp, c'est un véritable changement culturel pour les dirigeants, et aussi un défi stimulant qui suppose, tel l'« ikigai » japonais, de 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-clés de son marché) et ce pourquoi elle peut être très concrètement payée (plutôt que ses concurrents). Gare quand même dans cette quête de sens à la démission du leadership et à la tentation du tout-collaboratif : autant l'écoute active interne et externe est décisive en amont pour cerner les enjeux et les attentes, de même que l'implication des équipes en aval pour traduire la raison d'être en une feuille de route concrète, autant il conviendra, pour une formulation précise évitant les poncifs et la langue de bois, de se souvenir qu'« un chameau est un cheval dessiné par un comité »⁵. À bon entendeur... ■

Pour faire l'évaluation B Corp

Rappelons qu'elle est la seule à être gratuite, confidentielle et accessible en ligne. Toute entreprise peut ainsi obtenir son score sur 200 points et se comparer aux plus de 50 000 marques qui l'ont déjà fait dans le monde – même si elle ne souhaite pas se faire certifier par la suite.

Rendez-vous sur : bimpactassessment.net.

1 - Stuart Hart, *Capitalism at the crossroads*, Wharton School Publishing, 2005.

2 - Harvard Business Review, rapport « The business case for purpose ».

3 - Étude « Championing Change in the Age of Social Media » menée auprès des consommateurs américains, Sprout Social, septembre 2017.

4 - Observatoire des marques positives France, *Utopies*, 2018.

5 - Citation attribuée à Churchill... et parfois à Francis Blanche !