

# Conjurer le « raison-d'être- washing »



Faire sens :  
les 10 commandements  
de la fabrique de la raison  
d'être comme avantage  
concurrentiel, issus  
de la troisième édition du  
baromètre Brand'gagement.

Le débat sur la raison d'être des entreprises et leur contribution à la société a beaucoup animé le Medef, l'Afep et plus généralement les cercles de dirigeants en 2018. Le projet de loi Pacte vient d'être discuté au Sénat. De nombreux observateurs ont souligné son caractère essentiel, en particulier dans sa contribution à l'affirmation du rôle social des entreprises, auxquelles les salariés demandent désormais de donner du sens à leurs rôles, au-delà de leurs seules fon-

ctions de production ou de distribution. En croissance aux États-Unis sous la forme B Corp (*benefit corporations*), les entreprises à mission bénéficient d'une notoriété encore faible en France, alors qu'elles constituent un puissant levier de transformation face aux défis contemporains. Danone a bien intégré cette opportunité et s'y est engagé activement, neuf de ses usines ayant à ce jour reçu la labélisation B Corp. Plus largement, toute une littérature se fait jour autour du rôle des entreprises, des associations, des mouvements politiques et des gouvernements dans le capitalisme au XXI<sup>e</sup> siècle, et du bien-être en entreprise. Par ailleurs, avec le numérique et la mondialisation, qui

\* Directeurs associés de Tilt ideas

sont intimement liés, tout a changé. On ne produit, travaille, communique, vend, recrute, fidélise ou consomme plus comme avant. Le modèle de la grande entreprise dont la mission était d'apporter, par exemple, une sécurité, un bien-être ou un pouvoir d'achat au plus grand nombre est mort. Tout ceci rendant d'autant plus crucial l'impératif de définir une raison d'être qui guidera, cadrera, mobilisera les actions du quotidien des marques, de leurs collaborateurs et des relations avec leurs différentes parties prenantes. Qu'on les appelle raison d'être, vision, ambition, mission, promesse, ou encore positionnement, dans le contexte de désenchantement que nous traversons durablement, ces notions toucheront, non seulement la sphère économique, mais également celles du politique et du social.

Plusieurs conditions nous paraissent devoir être respectées pour que ces belles notions ne restent pas simples incantations, actes de communication ou, pire, *wishful thinking*, menant à des impasses stratégiques et des retours de boomerang. Pour appuyer notre propos, nous illustrerons ces convictions en nous appuyant sur la troisième édition du baromètre Brand'gagement<sup>1</sup>.

**Condition 1 : la raison d'être doit projeter dans un futur désirable... tout en s'enracinant dans l'ADN et l'histoire spécifique de l'émetteur, qu'il soit entreprise, corps social ou politique.** S'il n'y a pas cet enracinement, le premier risque est que la raison d'être ne soit pas suffisamment spécifique ou authentique. L'entreprise à mission voit le monde grâce à un futur éclairé et y porte une ambition de transformation élevée. Cela relève souvent du pari ou de l'utopie, qui forgent des convictions, mobilisent les

**Il faut imbriquer intimement la raison d'être comme modèle de gouvernance pour les démarches d'innovation.**

énergies et donnent le sens, le souffle et l'élan tant attendus. Bien souvent, cette mission bouscule les règles établies, les contourne, les change, les rend obsolètes... pour de bon. Le second risque, si cette projection n'est pas ambitieuse, est d'enfermer l'entreprise dans ce qu'elle connaît, ce qui empêcherait le pas en avant et l'expérimentation. Sur ce dernier volet, chacune des parties prenantes impliquées pourra contribuer à la dynamique collective de l'invention d'un futur désiré – et non pas imposé.

**Condition 2 : la raison d'être doit être incarnée dans des engagements concrets.** Il faut imbriquer intimement la raison d'être comme modèle de gouvernance pour les démarches d'innovation.

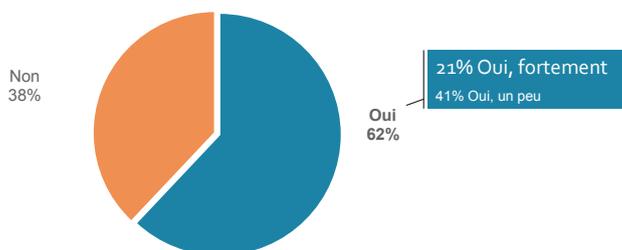
**Condition 3 : la raison d'être doit être simple, mobilisatrice et compréhensible par tous.** Les responsables RH doivent en particulier s'en emparer, car elle constitue un atout pour la marque employeur. La raison d'être sera ce que vos collaborateurs en feront. C'est ce qui rend essentiel la mutualisation des pratiques, le désilotage et l'échange entre pairs internes et externes.

**Condition 4 : la raison d'être doit être pérenne.** Il faut en effet du temps pour qu'elle soit diffusée, infusée, appropriée, comprise, relayée, amplifiée.

**Condition 5 : la raison d'être est un outil stratégique dont la performance doit être mesurée.** La loi Pacte prévoit certes une démarche d'évaluation des actions déployées pour relever les engagements qui ont été réellement pris, mais rien n'empêche d'envisager d'autres critères internes ou externes (du type *transformation score*, bien-être généré, RSE...).

## Un fort sentiment de perte de sens dans le travail

(n=519) Certains évoquent une perte de sens dans le travail. Vous sentez-vous concerné(e) par une perte de sens dans votre travail ?



Selon Aujourd'hui, le métier qui était le plus recherché au dernier trimestre de 2018 était "magasinier et préparateur de commandes", et en 3<sup>ème</sup> position chauffeur et livreur...

## Les combats qui résonnent le plus

(n=1000) Quel(s) type(s) de contribution à la société ?



**Condition 6 : la raison d'être devient un actif stratégique de création de valeur.** Le portage d'une mission qui fait sens permet à l'entreprise ou à l'enseigne de mieux fidéliser ses clients et de leur faire accepter de payer plus cher le même produit ou service.

**Condition 7 : la raison d'être améliore la productivité de l'entreprise.** Alors que la perte de sens dans l'action contribue à un désenchantement accentué des équipes, l'ambition de contribuer concrètement à une société meilleure fédère et invite à être davantage mobilisé. Et c'est encore plus vrai auprès des millennials.

**Condition 8 : la raison d'être favorise la transformation culturelle.** Alors que le modèle dominant des cultures d'entreprise tournées vers l'obsession clients et les résultats commencent à lasser les équipes, les modèles culturels alternatifs fondés sur l'engagement sociétal, l'innovation et les talents sont appelés de leurs vœux.

**Condition 9 : la raison d'être aura d'autant plus d'impact qu'elle soutient une cause qui compte pour la cible de l'entreprise.** Pour autant, toutes les causes ne se valent pas et s'engager dans les quatre essentielles – contribuer à une société où personne ne manque de rien,

éliminer les impacts négatifs sur l'environnement, développer l'emploi en France, défendre le pouvoir d'achat – garantit un impact maximal.

**Condition 10 : la raison d'être permet de se démarquer positivement de ses concurrents.** D'un côté, il y a une corrélation établie entre l'image d'une entreprise et la perception de son engagement à contribuer à une société meilleure. De l'autre, des dynamiques sectorielles sont constatées, comme le luxe ou la bancassurance en « lanternes rouges » ou la grande distribution en pole position. Et à

l'intersection se trouvent quelques (trop) rares entreprises qui arrivent à cristalliser un dessein et à se démarquer très positivement du positionnement catégoriel, activant une clé puissante de création de valeur de marque sur la durée.

Au final, ce qui fera la différence dans le succès de la propagation d'une raison d'être sera la capacité de la marque à l'installer dans la durée et avec cohérence, illustrant ainsi la devise de Cicéron : *Esse quam videri* ou « être plutôt que paraître », la marque des belles âmes. ■

1 - Enquête quantitative nationale des cabinets Tilt ideas et Epsy, portant sur un échantillon représentatif de 1 000 Français adultes interrogés entre le 11 et le 18 décembre 2018 sur 40 marques de 10 univers.

## L'engagement, moteur croissant de la valeur de marque

(n=1000) Demain estimez-vous que votre fidélité ira davantage à des marques engagées pour un futur meilleur plutôt qu'à d'autres ?

(n=1000) Etes-vous disposé à payer plus cher un produit similaire d'une entreprise qui s'engage ?

