

# La raison d'être,



Hier centrée sur le bénéfice produit ou la valeur, la raison d'être d'une marque et de l'entreprise doit dorénavant se définir sous l'angle d'un idéal – ou *purpose* –, point de passage obligé de sa transformation.

Entretien avec Nicolas Bordas \*

**Qu'est-ce qu'une marque qui a du sens ? Celui-ci vient-il du seul créateur qui lui donne sa raison d'être à sa naissance, la fameuse « idée qui tue », ou bien doit-on également compter avec le consommateur, qui peut le détourner à son usage, ainsi qu'avec les autres parties prenantes ?**

**Nicolas Bordas :** Le sens est consubstantiel de la marque. En effet, toute marque se compose de trois éléments fondamentaux : le sens, l'apparence et l'expérience. Le sens, c'est la réponse au « pourquoi ? » : quelle est la raison d'exister de l'offre. L'apparence, c'est la réponse au « quoi ? » : quelle valeur ajoutée identitaire la marque apporte-t-elle au produit ou service. Et l'expérience, c'est la réponse au « comment ? » : comment l'intention de la marque s'incarne-t-elle dans l'expérience utilisateur, est-elle à

la hauteur de sa promesse ? Parce que la marque ajoute toujours une dimension psychologique et émotionnelle au produit ou au service en véhiculant l'intention de son créateur, le consommateur lui prêterait toujours un sens correspondant à son utilité passée, actuelle ou future. Mais il peut s'agir d'un sens perçu comme fort ou faible en fonction de la manière qu'a la marque de le cultiver. Parfois le sens se limite au bénéfice produit, fonctionnel et émotionnel (la propreté absolue pour Monsieur Propre), parfois il devient valeur (le dépassement de soi pour Nike). Mais, de plus en plus, le sens devient rôle (le *One planet, one health* de Danone). Les marques et les entreprises ont compris l'intérêt de définir leur idée de

\* Vice-président international de TBWA\Worldwide, directeur de l'executive master en communication de Sciences Po Paris, et enseignant spécialisé dans les problématiques de marques à Sciences Po, auteur de *L'idée qui tue* (Eyrolles, 2009)

# élément central de la différenciation

marque sous l'angle d'un idéal de marque (*purpose* chez les Anglo-Saxons) qui s'exprime à la fois dans la communication et dans l'innovation.

**Ne serait-ce pas encore aujourd'hui moins le sens (un mieux-être, un idéal, une finalité humaniste...) qu'une concurrence généralisée, une compétition pour la seule compétition, une rentabilité, qui détermineraient les innovations marketing ? La marque est-elle seulement créatrice de valeurs actionnariales ?**

**N. B. :** Dans un univers ultra-compétitif, où la concurrence ne se limite pas aux acteurs traditionnels, mais où de nouveaux entrants peuvent à tout moment « disrupter » le marché par des innovations de rupture, le sens reste l'élément central de différenciation. Le succès d'Airbnb n'est pas seulement lié à l'ergonomie de sa plateforme, mais provient aussi de son idée de marque universelle – *Belong anywhere* –, qui irrigue tout à la fois son offre – en vous proposant de vivre « comme un local » – et son innovation – en vous offrant des expériences à vivre avec les habitants d'une ville.

Dès 2011, Jim Stengel, l'ancien directeur marketing mondial de Procter & Gamble, qui engagea les marques de grande consommation du groupe dans des démarches caritatives et citoyennes – avec par exemple la distribution de vaccins par Pampers –, démontra dans un livre intitulé *Grow, how ideals power growth and profit at the world's greatest companies* que les entreprises qui sont associées à un « idéal » sont plus performantes, tant en matière de ventes que de valeur boursière, une analyse fondée sur l'étude de l'évolution de plus de 50 000 marques sur une période de 10 ans. C'est

Les marques  
et les entreprises  
ont compris l'intérêt  
de définir leur idée  
de marque sous  
l'angle d'un idéal  
de marque...



Extrait du film « one earth, one health » de Danone

ce qui explique le grand mouvement à la fois stratégique et opportuniste des marques vers des positionnements à valeur sociétale ajoutée, à l'image de Dove (Unilever) s'engageant pour l'estime de soi des femmes ou d'Always (Procter & Gamble) s'engageant pour la confiance en elles des jeunes filles. Cette tendance touche tous les secteurs d'activité et toutes les catégories de consommation. Elle est fortement

alimentée par la pression environnementale et citoyenne des millennials, qui exigent de plus en plus des entreprises qui les emploient, ou qui leur vendent des produits, de justifier de leur utilité sociétale. La « marque employeur » devient la première raison pour les entreprises d'afficher leur sens citoyen !

**Est-il des univers où la marque a perdu de son sens – celui défini par le fondateur ? La désincarnation de la marque dans bon nombre d'entreprises, particulièrement les grands groupes, n'est-elle pas l'une des causes de la perte de sens ?**

**N. B. :** Le sens de toute marque s'use si on ne l'active pas via la communication et l'innovation.

Comme je l'explique dans *L'idée qui tue*<sup>1</sup>, tout l'enjeu de pérennité des marques consiste à dépasser le sens initial incarné par le ou les fondateur(s), par l'expression d'un sens universel durable. La bonne nouvelle, c'est que le propriétaire d'une marque peut toujours faire évoluer le sens de sa marque ou lui donner un nouveau sens dans son environnement concurrentiel (on parlera alors de repositionnement), à condition d'en respecter certains fondamentaux. D'où l'importance de formuler un projet de marque pour le futur qui, certes, témoigne d'une vision de l'avenir, mais aussi tienne compte de l'héritage du passé. On ne peut se réinventer totalement en faisant fi de son passé, mais on peut renaître en s'appuyant sur ses racines, comme récemment la marque Alpine chez Renault : la liste d'attente pour acheter la nouvelle Alpine Renault est impressionnante, et il est intéressant de noter que, pour réussir ce pari, l'entreprise Renault a créé une cellule autonome, une sorte d'« intra-entreprise », afin de ne pas diluer le sens et l'esprit de la marque...

**Donner du sens à la marque ne doit-il pas conduire à remettre l'homme en son centre. N'est-il pas étonnant que les définitions de la marque (juridique, marketing, financière) ignorent superbement l'homme ? La marque n'est-elle pas la partie visible de l'iceberg, dernier maillon d'une longue chaîne humaine...**

**N. B. :** Par définition, le sens que l'on donne à la marque repose sur une vérité humaine. Une bonne idée de marque, disait Philippe Michel, le fondateur de CLM/BBDO, c'est « lorsque la vérité particulière du produit rencontre une vérité universelle de la vie ». Qu'elle s'exprime par un bénéfice émotionnel, une valeur ou un rôle, l'idée de marque tient à la réassurance et à la confiance qu'elle crée. Comme le disait Steve Jobs, une marque, c'est de la confiance – *brand is trust*. Cette confiance est d'ailleurs à l'origine de la notion même de marque (en anglais, *brand* dérive de *brandon*, un outil destiné à marquer le bétail) : le marquage des animaux servait en effet à en connaître la provenance et à créer une valeur ajoutée de confiance en

Le pouvoir économique des entreprises leur permet parfois de changer le monde en pratique, plus vite et plus efficacement, du fait de leur dimension multinationale.

indiquant à qui se plaindre en cas de problème ! Il est vrai que certaines entreprises ont eu tendance à raisonner « valeur pour l'actionnaire » au détriment de la valeur pour le client. Et ces entreprises qui ont « oublié » le client s'en sont trouvées fortement fragilisées, surtout avec l'arrivée en force des nouvelles expériences client proposées par des plateformes digitales qui ont imposées un nouveau standard de service.

**Les *digitally native vertical brands* vont-elles révolutionner notre rapport aux marques par le sens humain qu'elles donnent à l'acte de consommation ?**

**N. B. :** Qu'elles se nomment Google, Amazon, Facebook ou Apple, les plateformes digitales dominantes sont toutes entrées sur le marché avec des projets de marque extrêmement forts, centrés sur l'expérience des utilisateurs. Même si elles ne sont pas exemptes de critiques légitimes sur certains de leurs comportements, leur succès ne se dément pas, car elles se placent en permanence dans une logique de progrès qui passe par l'amélioration de la satisfaction de leurs utilisateurs qui, en contrepartie, sont prêts à pardonner certains de leurs défauts. Parce qu'elles savent nous emmener dans leur logique du progrès sociétal ! Qu'il s'agisse de la mission de Google, qui veut « *organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous* », ou de Facebook, qui veut construire des communautés qui rapprochent le monde – *Bring the world closer together* –, les grandes marques digitales, non seulement expriment clairement pour l'externe comme pour l'interne leur raison d'être, mais s'y tiennent de manière obsessionnelle en matière d'expérience client, de communication et d'innovation.

**Revient-il à la marque de combler un manque de sens jadis donné par les institutions ?**

**N. B. :** Oui, dans une certaine mesure. Les entreprises n'ont pas vocation à se substituer au politique pour changer idéologiquement le monde, mais leur pouvoir économique concret leur permet parfois de le changer en pratique plus vite et plus efficacement, du fait de leur dimension multinationale, face à l'absence de gouvernance mondiale

<sup>1</sup> - Eyrolles, 2009.

sur la plupart des sujets (environnement, santé, citoyenneté). Les grandes entreprises internationales se doivent aussi de veiller à une certaine équité, indépendamment des législations sociales des différents pays. À l'inverse, les bonnes intentions sociétales sont parfois déjugées par les comportements fiscaux permis par l'absence d'homogénéité mondiale. Même si elles sont loin d'être parfaites, les marques sont pour l'essentiel des facteurs de progrès sociétaux, car elles sont condamnées à répondre aux nouvelles exigences des consommateurs, même en l'absence de cadre juridique. La pression est, par exemple, très forte aujourd'hui sur Facebook pour appliquer mondialement la réglementation européenne RGPD, alors qu'aucune loi en dehors de l'Europe ne l'y oblige encore. La force « citoyenne » des marques réside dans leur pouvoir de communication, souvent très supérieur aux investissements communicationnels des gouvernants ou des associations caritatives.

**La loi Pacte engage les entreprises à définir leur raison d'être dans leurs statuts ? Celle-ci n'est-elle pas déjà implicite pour la majorité d'entre elles ? À qui, dans l'entreprise, reviendrait-il de définir sa raison d'être ?**

**N. B. :** Cette définition de la raison d'être me semble utile pour toute entreprise. L'intérêt de la loi Pacte est d'inciter à rendre explicite ce qui parfois est beaucoup trop implicite, pour ne pas dire invisible. C'est une démarche que je qualifierai de triplement gagnante pour l'entreprise : du point de vue du client, du point de vue interne et du point de vue des actionnaires. Pour les actionnaires, c'est une manière de s'assurer que l'entreprise a une raison d'exister durable dans un monde qui change. Pour les clients, c'est une raison potentielle de préférer les produits ou services de l'entreprise. Pour l'interne, c'est un puissant levier de recrutement et de fidélisation. C'est pourquoi la responsabilité de cette définition doit nécessairement remonter au plus haut niveau de l'entreprise, celui du président et du directeur général.



Film « Commerçants autrement » de Système U

Lorsque Danone a décidé d'entreprendre pour la santé (avec entre autres la création de l'Institut Danone) il y a 25 ans, cela l'a conduit, non seulement à orienter ses produits et innovations sur la santé, mais aussi à vendre purement et simplement les lignes d'activité, même profitables, qui ne correspondaient pas à cette raison d'être. L'expression même de la raison d'être est transformative pour l'entreprise, et c'est plus vrai aujourd'hui que jamais : en 2016, une étude de PWC (*Putting purpose to work*) démontrait que 79 % des *business leaders* pensaient que la raison d'être de leur entreprise était l'élément central de leur succès. Il ne s'agit pas que d'un enjeu de communication, mais d'un enjeu « business » fondamental, même si la communication est essentielle.

**Les marques qui mettent en avant une raison d'être autre que commerciale par la publicité semblent, pour l'heure, plutôt rares (*Le cœur des hommes bat dans Malongo...*). Comment, par la publicité, donner du sens à la marque ? Doit-elle continuer de distraire, séduire, émouvoir et/ou informer, provoquer des interrogations, transformer pour plus de vérité, sincérité, authenticité ?**

**N. B. :** La raison d'être se doit de dépasser la dimension commerciale, mais elle se doit aussi de l'intégrer pleinement. Les marques peuvent, soit développer un niveau de discours *corporate* complémentaire à leur communication sur les produits et services, soit, ce qui est encore plus efficace, mettre la dimension sociétale au cœur même de leur communication commerciale. C'est ce que TBWA fait par exemple avec Système U au travers du concept « Commerçants autrement », visant à promouvoir un commerce à visage humain au service des gens, allant de la suppression des substances controversées dans l'alimentation jusqu'à la création de l'application mobile Y'a quoi dedans, aidant à consommer de manière plus responsable. Le sérieux du fond n'empêche en rien une créativité de la forme, bien au contraire. L'appel à l'humour ou à l'émotion est rendu d'autant plus nécessaire que les marques sont toutes appelées à développer des discours de responsabilité sociétale et qu'il leur faut donc se distinguer dans la manière de l'exprimer. À l'exemple de la dernière campagne Nike mettant en scène Colin Kaepernick, le joueur de football américain qui s'était agenouillé pour protester contre le racisme et les violences policières. Ou de la récente campagne Gillette (Procter & Gamble) s'engageant contre la « toxicité masculine » dans une campagne qui a fait beaucoup réagir. On peut être d'autant plus créatif que l'on a quelque chose d'intéressant à dire ! ■