

La raison d'être rend-elle les marques plus fortes ?



En quoi une raison d'être claire, engageante, alignée, est-elle créatrice de valeur ? Comment définir la raison d'être d'une marque, mesurer son impact ? Quelle est sa contribution à la valeur de la marque et à son activité ? Éléments de réponse...

À sa création, Whole Foods Market a été confrontée à un événement critique : son premier magasin a vu ses stocks et équipements endommagés lors de la grande inondation de la ville d'Austin, en mai 1981. La perte était colossale et l'entreprise n'avait aucune assurance. Clients, voisins et personnel ont aidé à réparer les dégâts. Créanciers, fournisseurs et investisseurs furent tolérants. Le magasin a rouvert ses portes 28 jours plus tard. Pour John Mackey, fondateur de l'entreprise, « *Tout comme les gens ne peuvent pas vivre sans*

manger, une entreprise ne peut pas vivre sans profits. Mais la plupart des gens ne vivent pas pour manger et les entreprises ne doivent pas vivre uniquement pour faire des profits ». L'entrepreneuriat n'a pas pour raison d'être le profit, mais plutôt le changement de l'ordre établi. Lors de son amorçage, chaque organisation – entreprise ou association non lucrative – se donne une mission, s'appuie sur une vi-

* Fondateur de Better Brand Better Business et directeur général de Brand Finance France

sion, des valeurs – qui seront continuellement corrigées et affinées dans les phases initiales –... afin de fixer un cap. Dès lors, on peut attribuer à la raison d'être deux fonctions : éclairer les choix et réduire les risques, donc contribuer à générer de l'activité comme sécuriser les revenus futurs. Le succès de Whole Foods Market en est une preuve.

Définir la raison d'être de la marque

La marque est initialement la propriété de ses actionnaires. Mais plus que jamais, elle est également celle des collaborateurs à travers leur engagement et celle des consommateurs par leur participation, leurs actes d'achat et leur

que soient les catégories, l'art de concevoir et de vendre des produits et services reste un challenge de tous les instants, et exprimer sa vocation est essentiel à la pérennité d'une entreprise. La raison d'être est parfois le rôle de l'organisation dans son domaine – pour Groupesos : « *lutter contre l'exclusion par l'économie sociale* » –, parfois le rôle de l'entreprise dans sa contribution à la société – pour Amazon : « *Earth's most customer centric company* » –, mais aussi le rôle de la marque dans sa contribution à la société – pour Dove : « *aider les femmes à reconsidérer et redéfinir la beauté* ». Idéalement, c'est sa raison d'exister – Patagonia : « *fabriquer le meilleur produit, ne causer aucun préjudice inutile, utiliser l'entreprise pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale* » –, afin de combiner business et sens. Dans la plupart des cas, la raison d'être est un socle fondamental, un engagement pérenne : il s'agit du rôle de l'activité comme de la marque, et de la contribution marque et business pour la société. Cela va évidemment au-delà du profit, qui en devient la conséquence. La raison d'être fait passer l'organisation de la gestion des hommes et des ressources par le profit à la mobilisation des hommes et des ressources par la contribution sociétale, et par conséquent le profit.

Bien pilotée, la raison d'être permet d'évaluer, d'orienter et de consolider les choix stratégiques et tactiques, aussi bien pour la marque que pour le business – pour mieux naviguer entre les risques et les opportunités. Si parfois, légitimement, la stratégie d'une entreprise reste imparfaitement claire – souvent afin de minimiser les risques économiques reposant sur l'activité –, alors l'alignement et la prise

de position sur une raison d'être en souffrent, ne permettant pas de créer le rôle moteur attendu, sur le sens comme sur la performance. Cela freine ou limite les synergies possibles. Aussi, quelle que soit la nature de la raison d'être, c'est l'alignement entre l'être, le faire et le dire qui créera différence et confiance.

Comment mesurer l'impact de la raison d'être ?

Pour Yvon Chouinard, « *Chez Patagonia, être profitable n'est pas un but, car le maître zen dirait que les profits arrivent quand on a fait absolument tout comme il fallait* ».



influence. La raison d'être de l'organisation comme de la marque devient dès lors une source de compétitivité qui va au-delà de son écosystème. Socle de la confiance construite et à construire avec toutes les parties prenantes, un prérequis est l'alignement, a minima, de la marque et de l'organisation.

Qu'est ce que la raison d'être d'une marque – ou *brand purpose* ? La raison d'être d'une organisation est encapsulée dans la marque et représente le sens et la contribution qu'elle se donne vis-à-vis de la société et de son environnement. Mais la raison d'être d'une marque ne se limite pas à un engagement sociétal ou environnemental. Quelles

En dépassant la dimension fonctionnelle et en la déplaçant vers l'émotionnel, la raison d'être projette son impact sociétal sur les écosystèmes environnant l'organisation. C'est une prise de risque et cela demande un engagement assumé sur le court comme sur le long terme. La raison d'être dessine un horizon stratégique – sens et direction. Elle permet à la marque de gagner en clarté, en singularité et en différence sur ses fondamentaux. Elle permet de garantir son authenticité – confiance –, sa cohérence et donc l'engagement des parties prenantes – collaborateurs, clients, partenaires, investisseurs. Ainsi, la raison d'être de l'entreprise catalysée par la marque n'est pas un *storytelling* ou l'expression de son engagement RSE, mais bien l'ancrage de l'organisation, de ses actifs et de son business dans la perspective sociétale.

Concentré de raison d'être, une marque forte incarne et exprime cette contribution sociétale. En l'absence suffisante de sens et de direction, la marque est faible par son manque de contribution.

La raison d'être est un facteur essentiel contribuant aux trois dimensions de la force de marque : présence de marque : notoriété, part de voix ; image de marque : engagement interne, confiance (considération et préférence), différenciation, RSE ; performance marque et business : volume, valeur.

Stratégie d'entreprise et raison d'être fonctionnent de pair. Ici, le prérequis est l'alignement du management – directions financière, RH, opérations, marketing, communication, vente, R&D, RSE – afin d'accorder le modèle économique et la contribution sociétale.

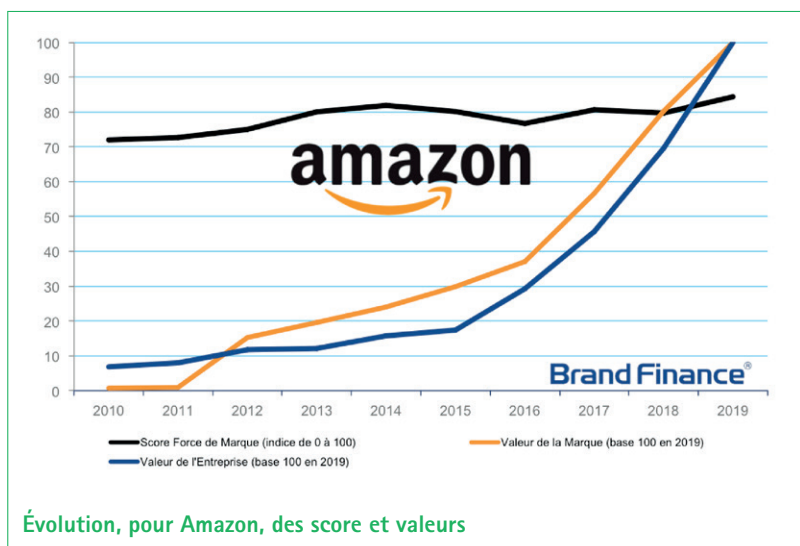
La raison d'être permet d'évaluer, d'orienter et de consolider les choix stratégiques et tactiques, aussi bien pour la marque que pour le business.

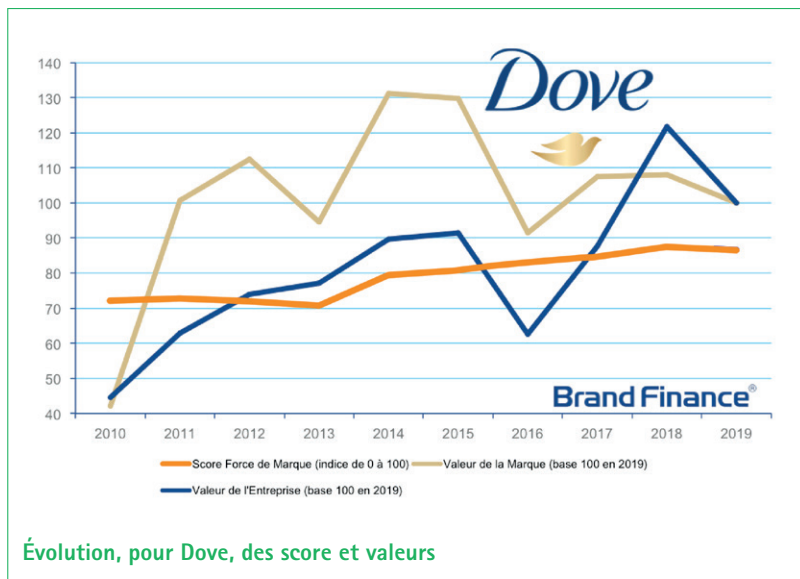
La raison d'être de marque oblige l'organisation vis-à-vis de ses collaborateurs et clients. Cette obligation est faite de renoncements – économique, éthique, écologique... –, mais surtout d'opportunités, qui permettront à l'organisation d'anticiper le futur en affirmant sa singularité et sa différence. Ainsi, un objectif RSE ne convient pas à toutes les entreprises si celles-ci ont donné une orientation plus fonctionnelle à leur marque. C'est notamment le cas lorsqu'elles créent leur marché, comme Amazon et son obsession de la « centricité client ».

La raison d'être rend la marque plus forte. Elle joue un rôle central dans sa projection vers l'avenir, permettant à l'entreprise de justifier son absence initiale de rentabilité. Sa force de marque élevée et en progression constante (de 70 à 85 sur 100) contribue à la valeur de marque, qui participe à la création de valeur de l'entreprise.

Par contre, sur un marché saturé, les différenciateurs moins fonctionnels sont vitaux et permettent aux marques de soutenir présence et image, particulièrement par l'expression, l'appropriation, l'affirmation et l'activation de leur raison d'être – Dove, Patagonia...

Jusqu'au début des années 2000, Dove se positionnait principalement face à ses concurrents premium par l'essai, le comparatif ou la revendication de sa supériorité produit et de ses bénéfices. En 2004, dans la lignée de la stratégie *path to growth* d'Unilever, la marque a entamé un virage significatif avec le projet Évolution, associant raison d'être, engagement et valeurs au service de la « beauté vraie ». Au-delà de marquer





Évolution, pour Dove, des score et valeurs

sa différenciation produit – crème, hydratation –, Dove a construit sur l'ensemble des points de contact sa raison d'être en considérant et en redéfinissant la beauté différemment. Alignés avec les objectifs de l'activité et sa réalité, les milliers de petits gestes de la marque propres à la raison d'être sont alors créateurs de valeur.

Sur un marché encombré et extrêmement concurrentiel, la force de marque – progressant d'environ 70 à 90 sur 100 – a permis d'amortir et de minimiser les risques pesant sur l'activité de Dove et donc sur sa valeur. La marque, par sa raison d'être, a gagné en présence, en image et en performance, contribuant à soutenir la transformation de l'entreprise, la croissance de l'activité et à atténuer la pression concurrentielle et économique subie.

Aujourd'hui, contrairement à ce qu'affirmait Henry Ford, une marque peut bâtir sa réputation sur ce qui lui reste à accomplir, projetant ses publics vers le changement et la contribution sociétale afin de sortir de la banalisation des produits ou services et de justifier ses prix. Le prérequis est de garantir action à long terme et authenticité. Jim Stengel – ex *global CMO* de Procter & Gamble – a dit à propos de la raison d'être de Dove : « *Vous pouvez innover indéfiniment avec une telle raison d'être. Je ne sais quand celle-ci sera dépassée* ».

Quelle contribution à la valeur d'une marque et au business

Dans un contexte de transformations majeures – géopolitique, technologique, économique, sociale, écologique –, l'intérêt et la mobilisation croissante au sein des entreprises

pour leur raison d'être n'est pas une mode, mais bien un reflet de la nécessité d'assurer la pérennité de leur modèle, notamment en raison de l'exigence et des attentes pressantes des générations futures ou des marchés (Chine). Pour Larry Fink, PDG de BlackRock, « *Les attentes du public de votre entreprise n'ont jamais été aussi grandes. Chaque entreprise doit non seulement générer des performances financières, mais aussi montrer comment elle a une contribution positive à la société. Sans raison d'être, aucune entreprise, publique ou privée, ne peut concrétiser son plein potentiel* ». Dans *Built To Last*, Jim Collins et Jerry Porras affirmaient qu'entre 1926 et 1990, un ensemble d'entreprises visionnaires – c'est-à-dire guidées par une raison

d'être au delà de la réussite économique – distribuaient six fois plus de dividendes que les entreprises concurrentes qui se concentraient principalement sur le profit. Entre 1996 et 2011, EY a aussi mesuré que les entreprises possédant une raison d'être sociétale ont multiplié par 10 la performance de l'indice S&P500. En 2015, l'étude EY-Harvard Business Review Analytic Services a démontré que privilégier une raison d'être sociétale contribue à engager les collaborateurs 1,4 fois plus ou délivre en moyenne un taux de recommandation par les clients de 72 %.

Selon, la RMA Industry Norms, sur la distribution alimentaire, Whole Foods Market dégage 6,9 % de marge d'exploitation en étant numéro 10, alors que le numéro 1, Walmart, n'en dégage que 5,3 % et que la moyenne est à 1,2 %, démontrant le potentiel d'un engagement par la raison d'être.

À une ère que l'on peut qualifier de conversationnelle, la raison d'être est un facteur d'engagement – tant interne qu'externe – contribuant à la valeur de la marque comme de l'activité, offrant aux collaborateurs et aux clients motivation à la défendre et à la promouvoir, à en être les ambassadeurs, à l'enrichir en preuves, contenus et idées, démultipliant sa présence et son impact. Elle est source de confiance par la clarté, la continuité et la cohérence, garantissant l'authenticité de la marque et de l'organisation dans ses actes et ses paroles. Cette transparence et cette harmonie conduisent à des scores de confiance supérieurs. Elle est aussi un facteur d'alignement vers un objectif commun et partagé, qui mobilisera le talent et les énergies concrètement et avec sens. Si la raison d'être peut paraître parfois contraire au « génie créatif », elle permet en fait

de concentrer l'effort sur la stimulation de la créativité collaborative – selon Tim Brown, IDEO, « *Les règles de créativité sont littéralement écrites sur les murs. Je dirais que la plus importante d'entre elles est "construire sur les idées des autres"* » – et donc de maximiser l'innovation pertinente à l'organisation et ses clients. Elle est enfin un facteur de limitation des risques : en permettant de cadrer le rôle de l'entreprise ou de la marque, elle soutient la singularité par un travail continu sur les différenciateurs et la pertinence des offres. Quand elle s'appuie sur la satisfaction et la fidélité des clients et est en cohérence avec l'organisation (son héritage, ses capacités, sa vision), la raison d'être constitue un moteur de performance. Par la pertinence et la performance des produits et services et l'amélioration continue, elle est au cœur du rôle de l'actif marque. Alors que les publics sont de plus en plus éduqués et attentifs à l'« être » des organisations, que l'expérience constitue un tout – au-delà du produit et du service – et que les marchés sont matures ou à croissance contrainte, la raison d'être voit

Privilégier une raison d'être
sociale contribue à engager
les collaborateurs 1,4 fois plus
ou délivre en moyenne
un taux de recommandation
par les clients de 72 %.

sa contribution grandir pour attirer, motiver et retenir les collaborateurs ; être choisi par les consommateurs, gagner leur fidélité et justifier un premium ; rassurer les investisseurs et actionnaires sur la bonne gouvernance de l'entreprise et donc sur la pérennité de son modèle. ■