



L'ENGAGEMENT

SOMMAIRE

LES
MARQUES QUI COMPTENT

04

ÉDITO

05

PRÉAMBULE

25

CHAPITRE 1
MARQUE
ET CONSOM-
MATEUR

06

L'ENGAGEMENT,
UN PILIER
DE LA RÉUSSITE

26

LE RESPECT DU
CONSOMMATEUR
COMME BASE DE
L'ENGAGEMENT

INTERVIEW 08

STÉPHANE
HUGON,
SOCIOLOGUE

28

LA BASE
DU COMMERCE

14

QUELS BÉNÉFICES
TANGIBLES À
L'ENGAGEMENT

36

CAS
D'ÉCOLE

INTERVIEW 40

OLIVIER
LABOUSSOLE,
KALENJI

42

ÉTUDE
OPINIONWAY

43

CHAPITRE 2
MARQUE
ET SOCIÉTÉ

63

CHAPITRE 3
MARQUE
ET ENTREPRISE

73

CONCLUSION

44

CONCERNÉE
OU IMPLIQUÉE ?

INTERVIEW 56

CLAUDE
GRUFFAT,
BIOCOOP

64

UN CONTRAT
NÉCESSAIRE
ENTRE
L'ENTREPRISE
ET SES SALARIÉS

46

L'ENGAGEMENT
INDISSOCIABLE
DE L'ENTREPRISE

62

ÉTUDE
OPINIONWAY

66

FIDÉLISER SES
COLLABORATEURS

48

CAS D'ÉCOLE

68

CAS D'ÉCOLE

54

QUAND LES
MARQUES
S'ENGAGENT
DANS LA VIE
POLITIQUE

72

ÉTUDE
OPINIONWAY

3



TOUT N'EST QU'UNE HISTOIRE DE LEVIER...

4

Existe-t-il aujourd'hui un terme professionnel dans la communication plus important que l'engagement ? L'expérience peut-être ? Nooon, soyons sérieux, elle n'existe que pour mieux engager le consommateur vers un acte final d'achat et peu importe son parcours.

Alors, vous avez une autre idée ? Complicé n'est-ce pas ? Et c'est bien normal car transformer une relation avec un client en un achat est devenu une tâche ardue. On ne sait plus vraiment comment l'engager. Il faut aujourd'hui le solliciter au travers de la marque, des réseaux sociaux, de la création publicitaire, de l'email, de l'entreprise, voire du dernier clic.

Nous faisons face désormais à une galaxie de l'engagement, où le produit laisse sa place à une notion d'implication devenue prioritaire quelle que soit la forme de réflexion. C'est ce que le troisième opus du rapport INfluencia / Dagobert propose de définir. Alors quel engagement appliquer et pour quelle stratégie ? Premier élément de réponse du rapport par le sociologue, Stéphane Hugon : « l'engagement se vit dans le micro-fait, ici et maintenant ». Une fois que vous l'aurez trouvé, n'ayez pas peur d'actionner le bon levier...

Bonne lecture !

Gaël Clouzard,
Rédacteur en chef d'INfluencia

PRÉAMBULE

**QUEL EST LE RÔLE DE
L'ENGAGEMENT ?**

UN PILIER DE LA REUSSITE

Un engagement ambitieux et responsable des marques envers leurs consommateurs et leur environnement est un gage de pérennité et de réussite. Les Français, en difficulté par rapport à leur propre capacité à s'engager, reportent d'ailleurs une partie de leurs attentes sur les entreprises.

Jérémy Abric,
Directeur du Planning Stratégique de Dagobert

6

Triste destin que celui du mot « engagement ». Vidé de son sens, utilisé à toutes les sauces et tiraillé dans toutes les directions pour profiter d'un peu de sa popularité. Il peine à bénéficier d'une aura qu'il n'avait pas demandée. Et pourtant...

Il n'est pas ici question de son cousin, l'engagement « social ». Celui qui, utilisé par Facebook et consorts, est destiné à mesurer le nombre de likes, de partages, de commentaires, de clics... obtenus par une publication habilement conçue pour maximiser cet indicateur. Et favoriser sa remontée éphémère au milieu d'une marée d'autres contenus se battant et se débattant pour capter un brin d'attention de l'audience. Ce cousin qui, s'il reste intéressant et important, œuvre principalement dans l'univers de la communication ou du commercial, destiné à favoriser la création d'une petite relation du quotidien mais reste, par essence, au niveau de la surcouche communicante. Il est en revanche question d'un engagement fier et ambitieux, que l'on pourrait

qualifier de « sociétal » pour mieux l'opposer à son cousin « social ». De cette prise de conscience par l'entreprise qu'elle ne peut pas penser uniquement à son produit et à sa vente, mais qu'elle doit s'inscrire dans un environnement plus large et y prendre sa part de responsabilité. De cet engagement qui se travaille en profondeur, au niveau des racines et des fondements de l'entreprise. De celui qui anime et guide toute l'entreprise, transcendant les silos et dépassant les partisaneries. De cet engagement qui ne se joue pas au niveau de la communication - qui en est l'un des relais -, mais au niveau de la vision même du métier et du rôle de l'entreprise.

Est-il du rôle de la marque de s'engager ?

Il pourrait être logique de penser que le rôle d'une entreprise est de vendre et qu'il est du domaine du politique ou de l'associatif de s'emparer du sujet de l'engagement : plus de légitimité, de transparence, de démocratie.

Tarte à la crème [tartalakrèm] nf :
recours à un mot devenu buzzword à l'insu de son plein gré et désormais dépourvu de sa signification initiale ainsi que de toute crédibilité, portant par là même atteinte à la globalité du discours dans lequel il est intégré.

Paradoxalement, des tendances inverses se dessinent durablement. Les Français se désengagent [1]. En baisse de neuf points sur quatre ans, seuls 38 % des Français interrogés disent s'investir socialement, contre 60 % au niveau mondial. Ce désengagement du collectif se retrouve d'ailleurs dans toutes les grandes sociétés occidentales.

En parallèle, et plus que jamais, une défiance forte vis-à-vis du politique émerge. Seuls 24 % [2] des Français font confiance au gouvernement pour faire ce qu'il y a à faire [1]. C'est de moins en moins dans le pouvoir que les citoyens vont placer leurs attentes et espérances.

Les Français reportent leurs attentes sur les entreprises, crédibles elles à 46% [2] dans leur capacité à améliorer les choses et prendre les bonnes décisions. Elles se placent également sur le haut du podium, devant les ONG et les gouvernements, sur leur capacité présumée à tenir ces décisions dans la durée.

Est-il de l'intérêt de la marque de s'engager ?

Plus que de son intérêt, il est de la responsabilité même de l'entreprise de s'engager. D'abord car l'engagement est source de pérennité pour cette même entreprise. Franck Riboud, ancien PDG de Danone, en prolongement du discours progressiste de son père dès 1970, faisait valoir, en 2009, qu' « *aucun organisme ne peut se développer dans un milieu appauvri, dans un désert. Il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, de ce qu'on pourrait appeler, par analogie, son écosystème* ». Se penser « hors contexte » est donc une erreur : l'entreprise et la marque ne vivent qu'entourées, incluses dans un écosystème. Si l'écosystème décline, l'entreprise ne pourra que décliner également.

Ensuite, car seul l'engagement véritable est source de confiance de la part d'un public, qui comprend et croit en la mission ainsi définie de l'entreprise. Enfin car l'engagement est source de valeur financière directe pour l'entreprise. S'engager, c'est gagner plus.

L'engagement doit être total

Pour être crédible et cohérent, l'engagement doit se faire à tous les niveaux. Au niveau du consommateur évidemment, mais également au niveau du collaborateur. « Employees First, Customers Second », proclamait Vineet Nayar, homme d'affaires indien et spécialiste du management des entreprises, plaçant les collaborateurs devant les clients en terme d'attention portée par la marque. Comment en effet prétendre s'engager auprès d'un consommateur si l'interne, qui porte cet engagement, en est exclu ?

Au niveau de la société, enfin. Le destin des entreprises et des citoyens étant intrinsèquement entremêlé, penser l'un sans penser l'autre n'a aucun sens lorsque l'on veut être une entreprise qui compte et qui perdure.

Voir grand et loin

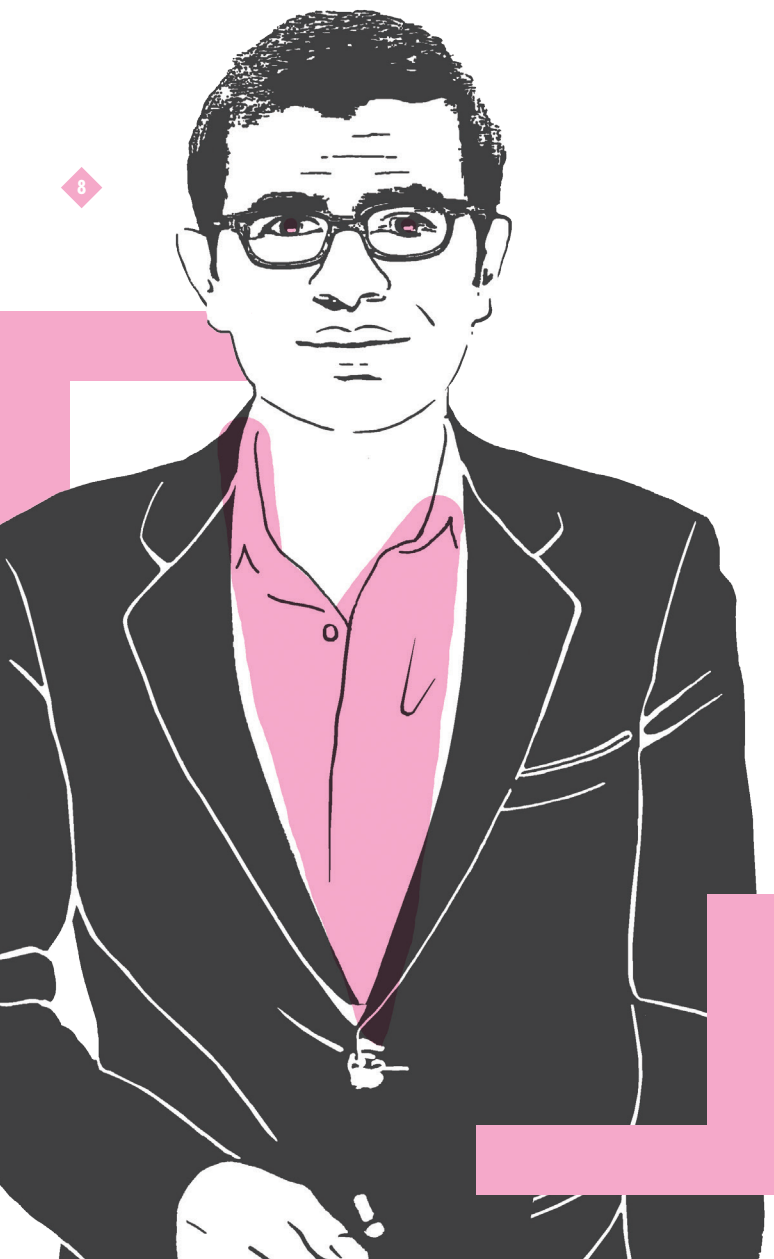
Il y a du travail, évidemment. Paradoxalement, l'étude démontrant les attentes du public envers les entreprises révèle une grande défiance des salariés à leur égard. Seuls 11 % des Français disent connaître effectivement une marque engagée. Et 40 % de nos compatriotes trouvent que les entreprises ne jouent pas assez leur rôle dans la société. Pour autant, marques et entreprises ont toutes les clefs pour s'emparer de ce sujet et en faire un vrai pilier dans leur stratégie business. Soyons ambitieux. Voyons grand, voyons loin, regardons quelles clés de réussite les leaders de l'engagement ont su activer.

1} étude GoodPurpose - 2012

2} Trust baromètre - 2016

L'INTERVIEW STÉPHANE HUGON

L'avènement du numérique a modifié en profondeur la manière dont les consommateurs et citoyens décident – ou pas – de s'engager. Analyse sur les significations de ces nouvelles formes d'engagement avec le sociologue Stéphane Hugon.



Docteur en sociologie, Stéphane Hugon est chercheur au Centre d'Études sur l'Actuel et le Quotidien (CeaQ). Chargé de cours à l'université Paris V, il enseigne par ailleurs à l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle. Il est également cofondateur de l'institut d'études Eranos, spécialisé dans la recherche sur les nouvelles technologies, la finance et le luxe, en Europe et en Asie.

« L'ENGAGEMENT SE VIT DANS LE MICRO-FAIT, ICI ET MAINTENANT »

IN : Qu'est-ce qui a amené cette évolution ?

IN : En quoi la notion d'engagement a-t-elle évolué ces dernières années ?

Stéphane Hugon : L'engagement a longtemps été analysé comme une manière pour l'individu de se distinguer du reste du monde, de se positionner en être conscient, de maîtriser son environnement et même l'histoire régaliennne. C'était une forme d'activisme qui permettait à l'être humain de s'extraire de la foule et de faire jaillir des valeurs qui traduisaient ce qu'était un individu, un consommateur, un collaborateur... Aujourd'hui, l'engagement n'est plus vécu dans un rapport conflictuel mais dans une forme d'enveloppement, où l'individu s'oublie dans le collectif. C'est le collectif qui l'aide à devenir lui-même, à refaire sens. Le ventre mou du social est devenu beaucoup plus puissant que le bras armé de l'activisme. L'engagement se situe dans le micro-fait, près de chez soi, ici et maintenant. Les actions sont plutôt de l'ordre du mimétisme au sein d'une communauté, dans l'entre-soi. Elles ne s'inscrivent plus dans une action projetée mais dans l'événement ou dans l'avènement. De plus en plus de formes d'engagement sont une succession de « coups » très ritualisés, collectifs, dont on ne voit pas toujours la narration sur le long terme.

S.H : Pour comprendre la résonance des nouvelles formes et significations d'engagement, il faut les restituer dans un contexte fort de transformation de notre société. Pendant près de 200 ans, les valeurs ont évolué dans un cadre à peu près identique. Cette époque démarre en 1804 avec le code civil, qui traduit nos manières de vivre et de faire la société. Il y est écrit une certaine culture familiale, une culture de l'entreprise, un rapport à l'identité, à la propriété, à l'effort... La parenthèse se referme au début des années 2000 avec un ensemble de convergences, dont le digital est la partie la plus visible. En 2004, on voit arriver Facebook, qui n'a pas à lui seul transformé le monde mais dont le succès illustre l'appropriation par le public de la culture du digital et d'une certaine forme d'horizontalité. Notre actualité est donc singulière car nous sommes toujours à ce tournant du millénaire, fascinés et pétrifiés par un nouveau siècle dont on ne sait pas encore que faire.

Les actions sont plutôt de l'ordre du mimétisme au sein d'une communauté. Elles ne s'inscrivent plus dans une action projetée mais dans l'événement ou dans l'avènement.

IN : De quelle manière cela fait-il date ?

S.H : Ce mouvement est venu déconstruire certains des éléments forts de la culture occidentale rationaliste, masculine, judéo-chrétienne, adulte. Il remet en cause la place de l'effort, du sacrifice de soi, de l'action, de la décision, les logiques de projet, les cultures managériales... Durant tout le XXe siècle, il était facile de comprendre la société car il y avait d'un côté le mainstream et de l'autre l'underground, avec le rebelle dans le rôle du trend setter, de celui qui se construisait seul contre tous. Aujourd'hui, ces grandes oppositions ont disparu. Chacun est à la fois le gentil et le méchant, tout le monde est rebelle. La figure aspirationnelle n'est plus celui qui est intouchable et que l'on respecte.

IN : Comment ces nouvelles formes d'engagement impactent-elles l'univers de la consommation ?

S.H : Toute l'analyse marketing et consommateur est touchée. Le modèle occidental a été fasciné par l'échange de biens et services. Nous sommes allés au bout de ce système qui s'est développé autour d'une gourmandise pour le produit et qui n'a d'ailleurs eu de sens qu'après les périodes de rareté. L'industrialisation a standardisé l'objet et désenchanté l'expérience consommatoire. On voit bien que les gens qui se tournent vers le hard discount ne sont souvent pas ceux qui en ont besoin, mais des consommateurs qui ont déplacé leurs envies vers le premium et le luxe.

Ils souhaitent vivre autre chose et n'ont rien à faire de l'histoire qu'on leur raconte sur les produits. D'autres veulent retrouver de la tradition, du territoire, de la temporalité. Ils deviennent engagés par le fait d'acheter à tel endroit, notamment dans le bio ou dans les circuits courts. Avec les modèles mutualistes, on passe de la notion de consommateur à celle de sociétaire, qui co-construit l'offre et devient contributeur de la valeur... Quand le consommateur s'engage, il n'est plus dans un sentiment d'ego. Il veut entrer dans un rapport de communauté.

IN : Que deviennent les marques dans cette relation ?

S.H : Avant, les marques savaient mieux que le consommateur ce qui était bon pour lui. Elles étaient dans une forme de harcèlement du bien. Désormais, l'individu n'est plus en attente d'autonomie ou de libération. La marque doit en revanche lui permettre de vivre une expérience «transcendantale», de l'aider à se reconnecter avec son territoire et sa communauté. Aujourd'hui, ce que le client fait de votre marque, c'est bien, même s'il a tort et si cela amène des situations difficiles à gérer par ailleurs. Dans le domaine des spiritueux, le cognac a été dépositionné. Il est devenu très populaire auprès des jeunes et des rappeurs, qui le consomment en cocktails. Cela permet certes de vendre des volumes plus importants et d'augmenter le chiffre d'affaires, mais les vignerons du Sud-Ouest ne se retrouvent pas forcément dans la figure du Gangsta rap... Dans cette nouvelle relation entre les consommateurs et les marques, tout le marketing doit changer. Il ne peut plus fonctionner sur les mythes fondateurs du président, du père de famille, du professeur ou du leader. Les égéries autour du mâle dominant n'agrègent plus non plus.

Quand le consommateur s'engage, il veut entrer dans un rapport de communauté.

Les imaginaires du héros se sont inversés... Les marques doivent composer et jouer avec des formes beaucoup plus inclusives. McDonald's et Nike ont bien vu que la glorification de l'individu et l'universalisme étaient en train de tomber. En adaptant leurs produits et leur communication aux réalités locales, ces marques globales montrent qu'elles ont compris le monde dans lequel elles vivent.

IN : Pour attester d'un engagement sincère, les marques mettent souvent en avant leur authenticité. Qu'est-ce que cela évoque pour vous ?

S.H : L'authenticité est surtout liée à l'expérience et pas tellement à un ingrédient tenu secret. Cela renvoie aussi à la différence entre l'éthique et la morale. Avec la morale, qui est toujours surplombante, on est forcément trompeur. Alors qu'avec l'éthique – ou plutôt les éthiques – chacun peut avoir ses codes. Revendiquer une authenticité peut d'ailleurs laisser entendre que, demain, ce sera différent car l'authenticité peut se vivre dans l'instant. Derrière cela, il y a aussi la question de l'identité au sens classique du terme. Jusqu'aux années 2000, l'identité était transmise. Soit on ressemblait beaucoup à ce qu'étaient nos parents, soit on faisait exactement l'inverse. Il fallait s'inscrire dans la durée et retourner sa veste était souvent très mal vécu. Le web casse tout cela car on a des pseudos qui sont à chaque fois sincères, mais limités à un contexte. On retrouve la notion de rôle et de « persona », le masque dans la tragédie grecque.

Ce n'est pas un masque qui occulte mais un masque qui libère la parole. C'est la raison pour laquelle on a différents mails personnels, professionnels, dédiés à telle ou telle association...

IN : Le rapport au temps change aussi la notion d'engagement...

S.H : Dans les années 70, c'était subversif de dire « no future ». Aujourd'hui, c'est une valeur de masse mais, pour au-tant, je ne pense pas que ce soit pessimiste. On n'est plus dans le sacrifice de soi en attendant de construire une société meilleure, comme dans le catholicisme ou le marxisme, ni dans un temps linéaire. On a toujours à l'idée la possibilité de se refaire, d'inverser la courbe, comme cela existe dans le poker, dans les start-up, avec la starification... On est aujourd'hui face à des gens qui ne comprennent plus vraiment les logiques à long terme, qui répondent dans une forme très communautaire, très fusionnelle sur des choses qui ne sont pas forcément rationnelles, qui portent beaucoup d'affect et d'intimité de l'autre.



Avec l'éthique – ou plutôt les éthiques – chacun peut avoir ses codes et revendiquer une forme d'authenticité

IN : Qu'est-ce que ces évolutions disent de l'engagement dans le monde du travail ?

S.H : Pendant très longtemps, le travail a correspondu à l'éthique judéo-chrétienne du sacerdoce. On entrait dans l'entreprise en sachant qu'il faudrait faire des efforts, mais qu'il y aurait des perspectives d'évolution. Aujourd'hui, la notion de carrière n'a souvent plus de sens. Puisque la société émergente fait le deuil du futur et du mythe du progrès, elle adopte une autre manière d'habiter le monde.

Les nouvelles générations sont persuadées que l'avenir sera moins favorable et que c'est ici et maintenant que cela se passe. Certains préfèrent le risque et un statut fragile à la subordination à un contrat de travail. On le voit avec les auto-entrepreneurs, mais aussi avec le phénomène des Slashers, qui cumulent plusieurs activités. Ces Slashers ne sont pas forcément dans des métiers très représentatifs, mais ils illustrent la volonté et la possibilité de ne pas être réduits à une seule identité sociale. Avec d'autres, ils veulent garder la main, avoir le plein contrôle de leur accomplissement de soi. C'est d'ailleurs un élément important, car cela signifie que l'on reste dans le collectif du travail.

IN : Comment percevez-vous les engagements autour du développement durable ?

S.H : Pour les Français, la notion de développement durable reste liée à une grande culpabilité, le plus souvent associée à une restriction. Les entreprises font le constat qu'elles ont mangé leur pain blanc et qu'à l'avenir, il leur faudra faire plus attention, notamment sur la question énergétique. Il est intéressant de voir que les Brésiliens ont une vision diamétralement opposée de cette question. Pour eux, le développement durable est lié à la nature humaine. Ils parlent donc de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) avant de parler de la nature. Ils se projettent dans une forme de développement nécessitant une nouvelle forme d'échange entre les personnes et dans toutes les dimensions de l'entreprise : nouvelle architecture managériale, nouvelles relations avec les consommateurs, innovation autour de tout ce qui est circulaire... En France, on se rachète toujours un peu. C'est aussi pour cela que l'on tombe souvent dans un green washing à la française...



QUELS BÉNÉFICES TANGIBLES À L'ENGAGEMENT ?

Le renforcement de l'engagement client s'inscrit dans une démarche globale de l'expérience client. Le lien créé entre les marques et ses différents interlocuteurs constitue un capital que chaque marque peut décider d'activer pour en tirer le meilleur profit.

Emma Duchatot

14

Le lien que la marque crée durablement avec son client est plus important que le bien ou service qu'elle lui vend un jour. « Dans notre nouvel environnement, l'individu est en quête de sens, de réalisation de soi, mais contraint sur son budget. Il transforme sa façon de consommer et ses attentes envers les marques qui passent par plus d'horizontalité, de simplification du quotidien, de transparence... La qualité du lien qu'entretient la marque avec l'ensemble de ses parties prenantes est devenue un enjeu majeur. Sa performance sera d'autant plus forte qu'elle saura entretenir des interactions riches et mutuellement bénéfiques avec tout son écosystème : consommateurs, mais aussi salariés, prestataires et l'ensemble des citoyens », constate Philippe Le Magueresse, directeur général adjoint d'Opinionway.

Selon l'institut d'études, quatre facteurs principaux conditionnent l'engagement envers la marque : la satisfaction, la confiance, l'attachement, mais aussi le poids de l'absence. Si la marque disparaissait, dans quelle mesure le client serait-il embêté ?

Trouver la bonne relation avec le consommateur

Plusieurs secteurs économiques ont été passés au crible de trois grands bénéfices que les entreprises peuvent en retirer :

- la recommandation à d'autres consommateurs ;
- la fidélité active, qui amènera le consommateur à se tourner prioritairement vers cette marque s'il a besoin de ce bien ou service ;
- la moindre sensibilité au prix. Quand un consommateur est engagé à une marque, il est moins regardant sur le prix car il veut préserver le lien à la marque. Le prix deviendra moins important que le lien qu'il entretient avec la marque.

Selon les marchés, les logiques peuvent être assez différentes. Dans certains secteurs, notamment les activités réglementées, les barrières perçues pour changer de fournisseur de bien ou service restent assez élevées, malgré l'évolution de la réglementation. Pourtant, dès qu'une échappatoire se présente, certains consommateurs le font payer aux marques et se tournent vers les services alternatifs, comme le montrent le succès d'Uber dans

le transport ou de Compte Nickel dans la banque.

La banque présente le taux d'engagés le plus faible de tous les secteurs étudiés (14 %), ce qui n'est pas sans conséquence sur leur activité : *« Plus le niveau d'engagement est faible, moins le client se montre ouvert aux propositions de son conseiller ou enclin à recommander la marque à son entourage. Dans les banques en ligne, le lien est très différent. Le taux d'engagés monte à 30 % et les clients s'échangent les offres. C'est bien la preuve qu'il n'y a pas de fatalité sectorielle et que les clés de l'engagement sont dans les mains de chaque marque »*, souligne-t-il. Le taux d'engagés de l'assurance est plus fort que celui de la banque, alors que bien des acteurs se positionnent sur les deux activités. La relation que l'on noue avec un assureur n'est pas forcément très volontaire, mais celui-ci construit un lien à plus long terme et donne davantage le sentiment de rendre un service à l'ensemble de la société. Le chocolat fait partie des produits qui présentent le plus fort taux de clients engagés (39 %), bien supérieur au reste des produits alimentaires (30 %). Si le client ne trouve pas le produit qu'il attend, quelle sera son attitude ? En fonction de son attachement à la marque, il pourra par exemple attendre son prochain passage en magasin pour réaliser l'achat, se diriger vers un autre point de vente ou se reporter sur une autre marque.



Un client engagé peut en revanche devenir un véritable ambassadeur de la marque. Selon les secteurs, les taux de recommandation sont très variables : 22 % de recommandation auprès des clients engagés sur les secteurs alimentaires étudiés contre 59 % auprès des clients engagés à un site d'e-commerce.

« Chez les non-engagés, pratiquement personne ne va spontanément dire du bien de la marque. En revanche, un client engagé pourra non seulement poster des commentaires positifs, mais aussi transmettre une offre ou même aider le site à devenir plus performant. Lorsqu'une marque est capable d'adopter une posture de co-construction, elle peut même compter sur ses clients pour l'aider à créer des produits ou à gérer une partie de la relation client », note Philippe Le Magueresse.

La relation à la marque ne s'envisage plus sans une cohérence globale sur les différents moyens d'action des entreprises. Une grande majorité de consommateurs-citoyens (67 %) attendent que ces dernières s'engagent davantage envers la société, notamment à travers leur politique RSE. Ils sont même convaincus que les entreprises peuvent (77 %) ou doivent (70 %) mener des actions sociales là où les pouvoirs publics sont désormais bloqués. Leurs attentes se placent prioritairement autour de l'emploi, de l'environnement et du développement local.

ÉTUDE

LES
MARQUES QUI COMPTENT

L'ENGAGEMENT EN CHIFFRES

Les clients-citoyens attendent des marques et des entreprises différents types et niveaux d'engagement, comme le montrent plusieurs études réalisées par OpinionWay sur différents secteurs d'activité.

16



L'ENGAGEMENT

MARQUE - CONSOMMATEUR

--- QUELS SONT LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT
L'ENGAGEMENT DE MARQUE ? ---



17

--- QUELS SONT LES TROIS PRINCIPAUX BÉNÉFICES
DONT TIRENT PARTI LES MARQUES ENGAGÉES ? ---

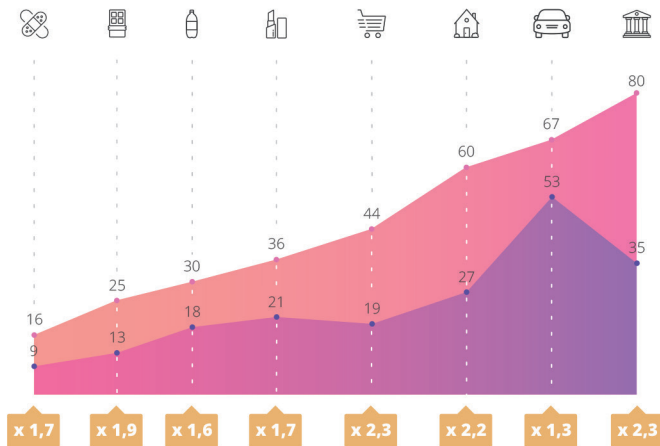


QUEL EST L'IMPACT PAR SECTEUR...

● % CLIENT ENGAGÉS ● % CLIENT NON ENGAGÉS 🏆 COEF ECART

E-commerce Boissons sans alcool Chocolat Banque Automobile Antalgiques Cosmétiques Assurances

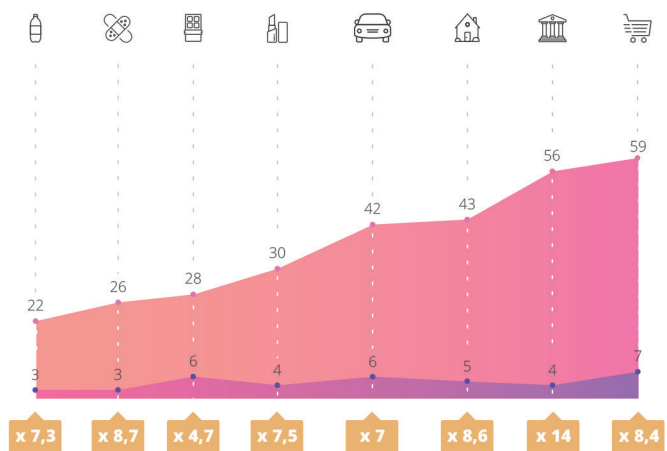
... DE LA FIDÉLITÉ ACTIVE



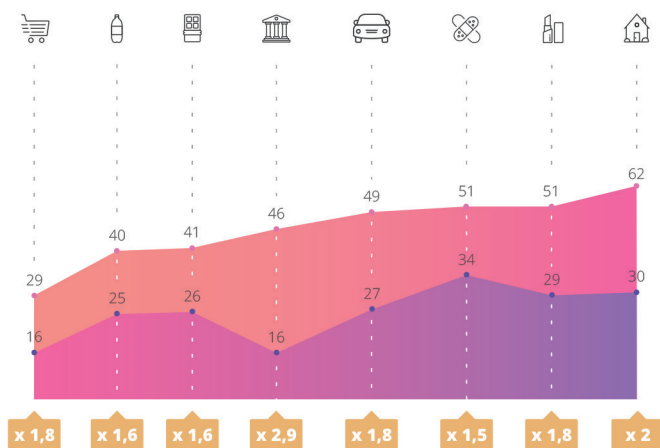
LE PREMIER BÉNÉFICE IDENTIFIÉ MONTRE QUE DES CLIENTS ENGAGÉS DANS UNE FIDÉLITÉ ACTIVE NE CÈDENT PAS À LA SUBSTITUABILITÉ

... DU POUVOIR DE RECOMMANDATION

LA RECOMMANDATION GÉNÈRE AINSI UN DEUXIÈME BÉNÉFICE. EN EFFET, LES CLIENTS ENGAGÉS TÉMOIGNENT D'UNE PLUS FORTE PROPENSION À LA RECOMMANDATION



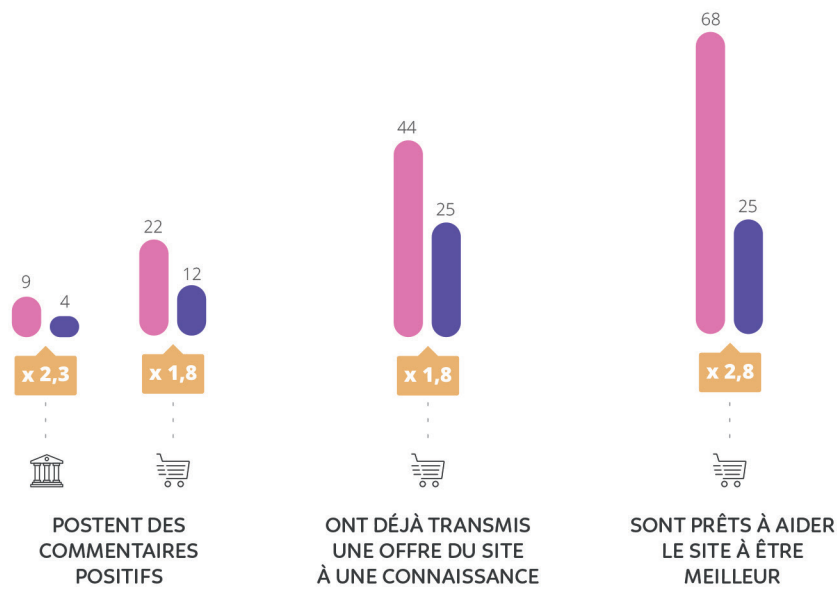
... DE LA MOINDRE SENSIBILITÉ AU PRIX



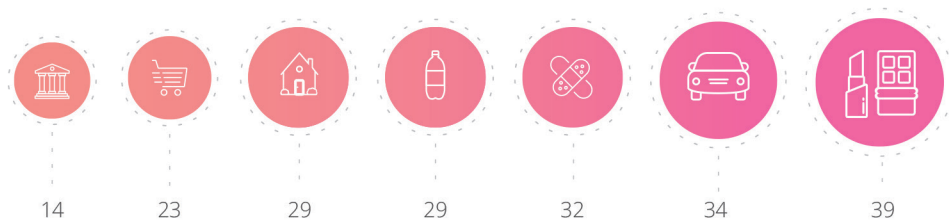
LE TROISIÈME BÉNÉFICE IDENTIFIÉ MONTRE QUE DES CLIENTS ENGAGÉS SONT PRÊTS À PAYER PLUS POUR ACHETER LEUR MARQUE

QUELS SONT LES AUTRES BÉNÉFICES EXISTANTS ? (FOCUS BANQUE / E-COMMERCE)

● % CLIENTS ENGAGÉS ● % CLIENTS NON ENGAGÉS 🏠 COEF ECART



QUELS SONT LES POURCENTAGES DE CLIENTS ENGAGÉS PAR SECTEUR ?

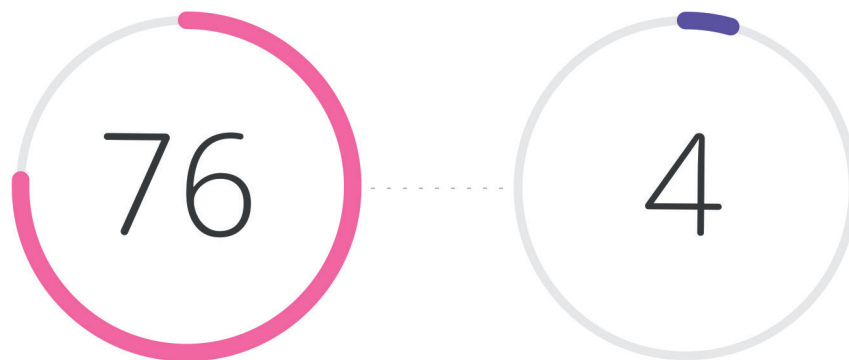


L'ENGAGEMENT

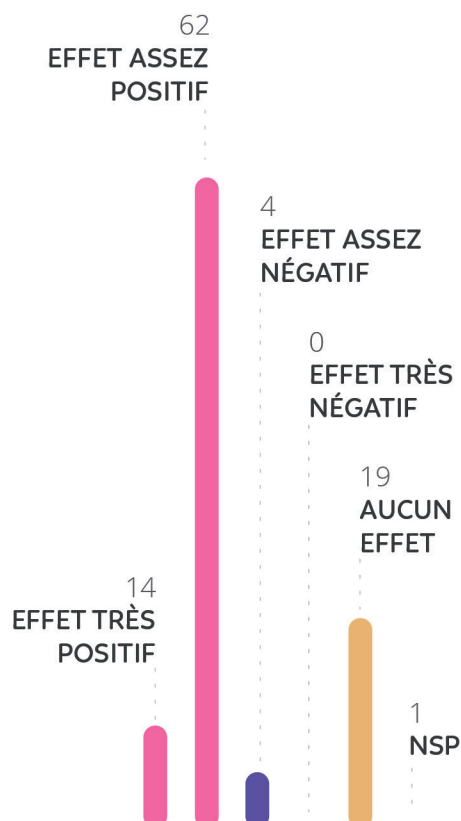
MARQUE - SALARIÉ

QUELS IMPACTS ONT LES DÉMARCHES SOCIÉTALES (RSE, DON, FONDATIONS...) DES ENTREPRISES AUPRÈS DES CONSOMMATEURS ?

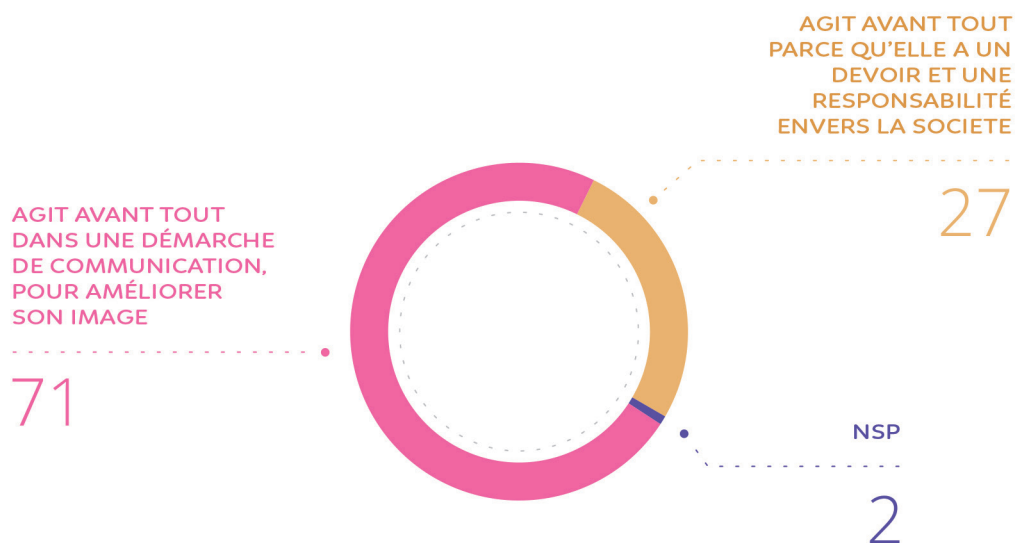
● EFFETS POSITIFS ● EFFETS NÉGATIFS ● NSP / AUCUN EFFET



DANS LE DÉTAIL...

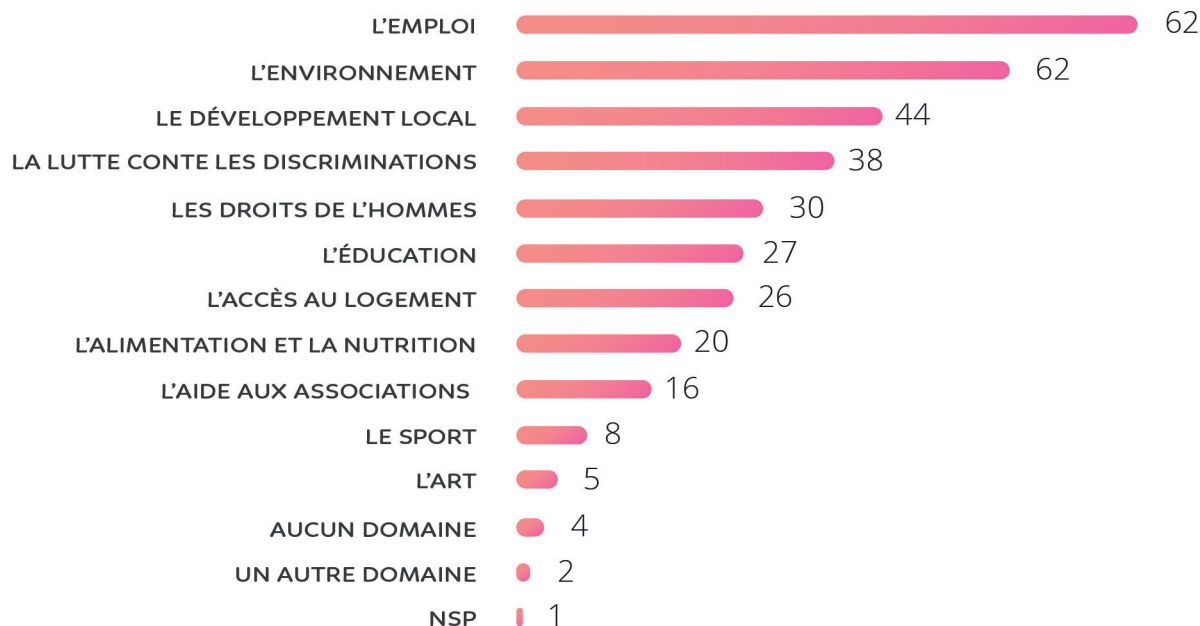


QUELS SONT LES FONDEMENTS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES POUR LA SOCIÉTÉ SELON LES CONSOMMATEURS ?



21

QUELS SONT LES DOMAINES PRIORITAIRES SUR LESQUELS LES ENTREPRISES DOIVENT AGIR ?



L'ENGAGEMENT

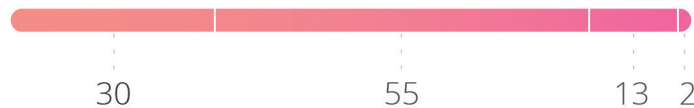
ENTREPRISE - SALARIÉ

LES SALARIÉS TRAVAILLANT DANS UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE POUR EUX,
S'IMPLIQUENT-ILS PLUS QUE LES AUTRES ?

● TOUT À FAIT D'ACCORD ● PLUTÔT D'ACCORD ● PAS VRAIMENT D'ACCORD ● PAS D'ACCORD DU TOUT ● NON RÉPONSE

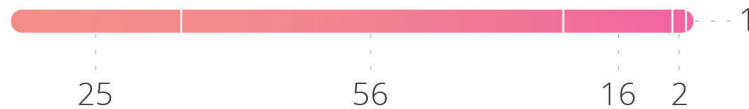
CHAQUE JOUR, VOUS VOUS
ATTACHEZ À DONNER LE
MEILLEUR DE VOUS-MÊME
DANS VOTRE TRAVAIL

85% OUI



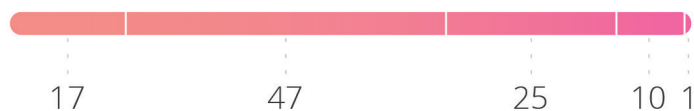
81% OUI

QUAND VOUS ÊTES AU
TRAVAIL, VOUS ÊTES
TOTALEMENT CONCEN-
TRÉ(E) SUR VOS MISSIONS



LE MATIN, VOUS PRENEZ
PLAISIR À ALLER
TRAVAILLER

64% OUI



58% OUI

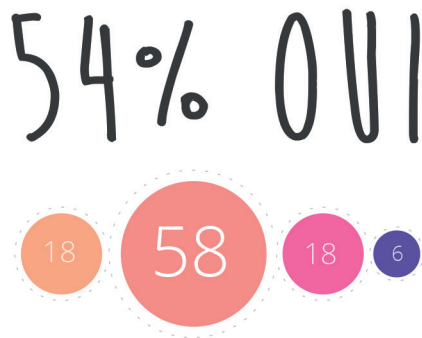
VOUS VOUS RETROUVEZ
DANS LES VALEURS DE
VOTRE ENTREPRISE



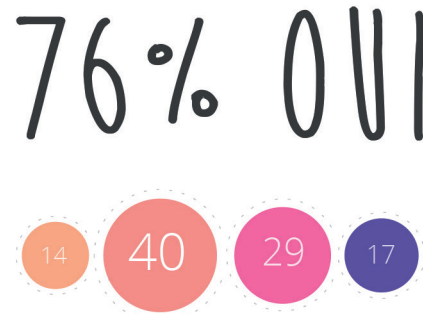
ESTIMEZ-VOUS QUE LE TRAVAIL QUE VOUS FOURNISSEZ EST RECONNU À SA JUSTE VALEUR ?

● OUI, TOUT À FAIT ● OUI, PLUTÔT ● NON, PAS VRAIMENT ● NON, PAS DU TOUT

PAR VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL

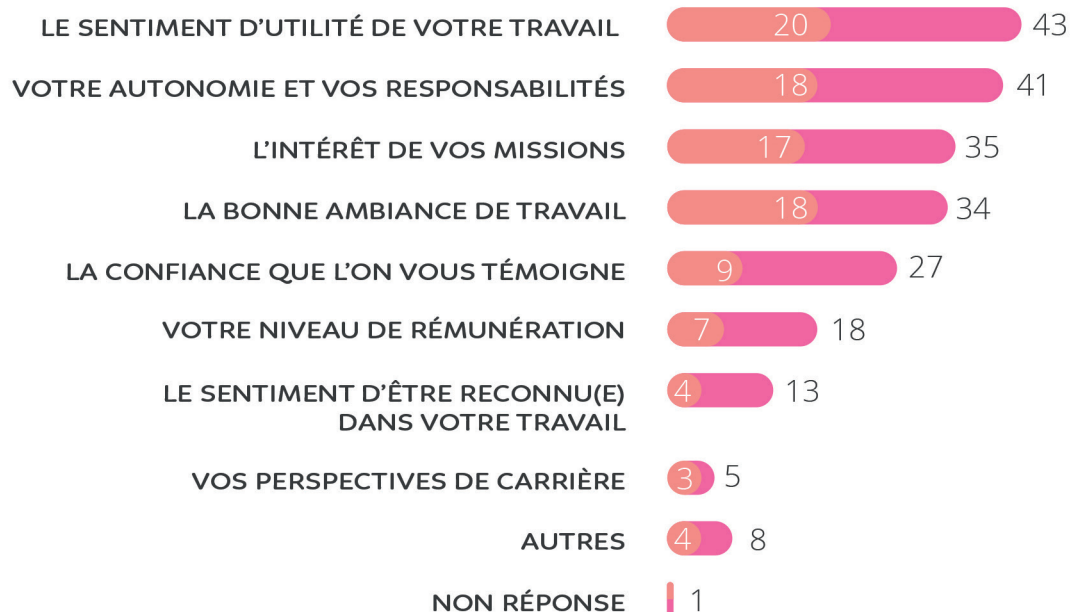


PAR VOTRE MANAGER / SUPÉRIEUR



QUELS SONT LES FACTEURS QUI ONT LE PLUS CONTRIBUÉ À VOTRE ENGAGEMENT PROFESSIONNEL AU COURS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

● EN PREMIER CHOIX ● AU CUMUL DES 3 RÉPONSES POSSIBLES



ET QUE FAUDRAIT-IL AMÉLIORER EN PRIORITÉ POUR QUE VOUS VOUS ENGAGIEZ DAVANTAGE DANS VOTRE TRAVAIL ?

● EN PREMIER CHOIX ● AU CUMUL DES 3 REPONSES POSSIBLES



“*opinionway*”

Source :

Pour l'étude "salariés"

Etude conduite auprès d'un échantillon de 1039 salariés, représentatif des salariés français selon la méthode des quotas. Enquête conduite en ligne sous CAVI – Terrain réalisé du 7 au 9 décembre 2015 pour Mediarh.com

Pour l'étude "société"

Etude conduite auprès d'un échantillon de 1058 répondants, représentatif des individus français selon la méthode des quotas. Enquête conduite en ligne sous CAVI – Terrain réalisé le 25 et 26 mai 2016 pour Influencia

Pour l'étude "marque"

Etudes conduites en ligne sous CAVI, selon la méthode des quotas pour les données sur le e-commerce, auprès d'un échantillon de 2 500 répondants, représentatif des cyberacheteurs français. Terrain réalisé en janvier 2014 en partenariat avec la FEVAD pour les données sur les banques, auprès d'un échantillon de 3 000 répondants, représentatif des Français. Terrain réalisé en janvier 2014

Pour les données sur les autres secteurs, auprès d'un échantillon de 2 000 répondants, représentatif des Français. Terrain réalisé en mars 2015

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

« Sondage OpinionWay pour Influencia et Dagobert » et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.

MARQUES ET CONSOMMATEURS

SAVOIR FAIRE...

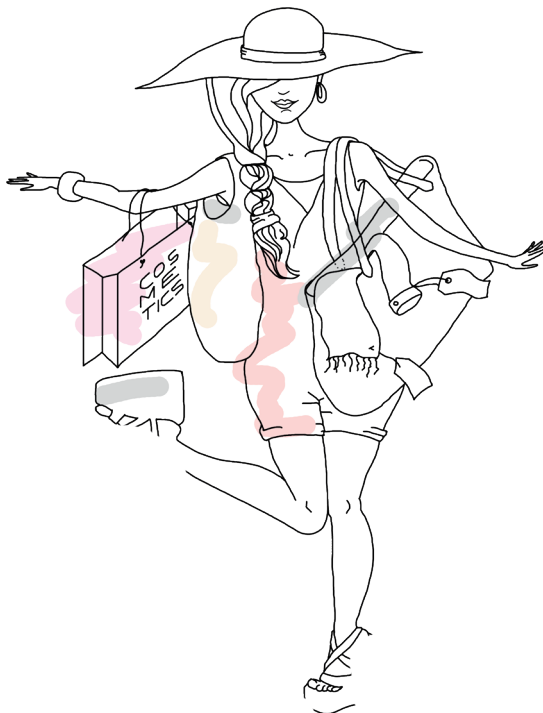


LE RESPECT DU CONSOMMATEUR COMME BASE DE L'ENGAGEMENT

Tout engagement des marques envers le consommateur nécessite de lui accorder une considération véritable et sincère. Dans un monde où tout finit par se savoir, elles doivent aussi démontrer à tous une transparence dans leurs actions.

*Jérémy Abric,
Directeur du Planning Stratégique de Dagobert*

26



« **B**onjour. Elise Lucet, Cash Investigation ! » Montages serrés, ton décalé, approche rentre-dedans : les émissions critiques vis-à-vis des entreprises (et du reste) évoluent dans leurs approches et délaissent les formats feutrés pour intellectuels, cherchant à se rapprocher d'une dimension plus spectaculaire pour créer le buzz. Les pétitions, elles aussi, se modernisent. Si l'on croise toujours dans la rue des irréductibles qui demandent une signature sur un coin de table, une grande partie d'entre elles se diffusent maintenant sur le web via de grandes plateformes type Avaaz, utilisées pour dénoncer des problèmes et engager des soutiens en quelques clics, les plus populaires récoltant des centaines de milliers de signatures en quelques heures.

Les consommateurs, sur-connectés (avec plus de 5 heures par jour passées sur internet... près de 7 heures pour les jeunes !)

sont au contact de ces contenus et les relaient. Ils interpellent bien évidemment aussi les marques dans un contexte où les médias sociaux ont fait tomber les barrières entre les individus et les entreprises.

Construire une relation de confiance entre la marque et les consommateurs est donc plus que jamais un sujet d'actualité. Pour y parvenir, la marque doit s'engager sur deux points qui en englobent une multitude d'autres : la considération portée au consommateur et la transparence dans ses actions.

S'engager sur la considération du consommateur

Sur-promesses, communication vide de sens : le consommateur n'est pas dupe des leviers marketing utilisés par les marques pour lui refourguer des produits dont il n'a pas vraiment besoin. S'engager auprès du consommateur, c'est lui assurer de le respecter véritablement. C'est lui reconnaître une intelligence, des droits (et évidemment des devoirs). C'est lui donner la place qu'il mérite. C'est le traiter avec autant d'intérêt lorsqu'il vient au SAV résoudre un problème que lorsque l'on cherchait à le séduire alors qu'il n'était pas encore client. Parce que c'est dans ces moments que l'on montre son vrai visage et que l'on démontre la volonté de bâtir une relation durable avec lui. Ou pas.

C'est accepter de se remettre en cause lorsque c'est nécessaire, en écoutant sincèrement les attentes et les retours de ses consommateurs sur la manière de faire de la marque. Et en mettant en œuvre des actions concrètes. C'est agir pro-activement en faveur du consommateur, à l'image de la Maif, qui rappelle ses propres clients pour leur proposer des solutions moins chères que celles qu'ils ont actuellement, lorsque la marque se rend compte qu'ils n'ont pas fait les meilleurs choix. Bref, c'est le mettre avec sincérité au cœur de l'entreprise et non en bout de chaîne.

S'engager sur la transparence

Impossible aujourd'hui de vouloir rester dans le culte du secret. Tout finit par fuiter, tout finit par se savoir, avec plus ou moins d'impact. Donner confiance, c'est montrer que l'on n'a rien à cacher et revendiquer ses forces. C'est aussi accepter ses faiblesses. C'est partager ses ambitions et les difficultés à les atteindre. C'est montrer ses valeurs et les actions mises en place pour les faire vivre au quotidien.

Ce culte de la transparence, Buffer (une entreprise de logiciel pour médias sociaux) le pousse à son paroxysme, en publiant les salaires de tous ses collaborateurs (et leur grille de fixation), le détail des profits de l'entreprise, les informations liées à leur recherche de levée de fonds, ou encore leur performance en SAV (temps d'attente moyen avant de répondre, satisfaction du demandeur...), semaine après semaine. De cette manière, la compagnie aligne les valeurs qu'elle défend avec ses actions et soumet son fonctionnement aux regards extérieurs. À l'image des logiciels en Open source, qui tirent de cette particularité une grande partie de leur crédibilité et de leur fiabilité.

Des réflexions similaires sont menées par des entreprises beaucoup plus grandes autour des rapports intégrés, qui ont la particularité de mélanger les rapports annuels classiques avec une mise en perspective concrète de leurs causes et impacts. Ils ont notamment pour ambition de démystifier les actions de développement durable en montrant qu'un euro investi permet à la fois d'en faire bénéficier la communauté locale ou l'environnement, mais rapporte également à l'entreprise. Cette approche de transparence cherche à montrer que les bénéfices financiers (objectifs d'une entreprise) et le bien commun (objectif de la société) ne sont pas incompatibles quand les choses sont bien faites.

LA BASE DU COMMERCE...

L'engagement des marques vis-à-vis de leurs consommateurs est une nécessité. Selon la manière dont elles l'entendent, de manière plutôt fonctionnelle ou en répondant à une quête de sens, elles peuvent construire avec leurs consommateurs un lien fort et durable. Voire se prémunir d'accidents qui seraient lourds de conséquences.

Emma Duchatot

28

Les relations entre les marques et les consommateurs sont souvent paradoxales. Les marques sont omniprésentes dans leur vie et certaines ont même valeur de marqueur social. Les consommateurs attendent d'elles qu'elles améliorent leur vie et, pourtant, ils leur accordent peu d'importance... Dans l'étude Meaningful Brands 2015 de Havas, seuls 30 % des Français indiquaient qu'ils seraient affectés par la disparition des marques analysées.

« Il y a une forte attente de l'engagement et de la présence des marques, le besoin d'une démonstration d'activité... Mais le consommateur est tellement habitué à vivre avec les marques que l'on constate une forme de désintérêt. Cela vient peut-être d'une trop grande uniformisation et de la globalisation de l'offre », esquisse Géraldine Bouchot, directrice éditoriale tendances et prospective chez Carlin Creative Trend Bureau.

L'anthropologue et consultant Dominique Desjeux estime pour sa part que la plupart des marques sont « *narcissiques et essentiellement engagées sur elles-mêmes* ». Dans leur stratégie, il ne voit pas toujours où se situe le consommateur... « *Si les marques doivent s'engager, c'est surtout pour répondre aux problèmes des clients et faire diminuer la charge mentale du consommateur avec des produits faciles à utiliser ou qui demandent peu d'apprentissage. Et, si elles veulent être conséquentes, elles doivent proposer un service efficace sur Internet car, quelle que soit la génération, c'est là que tout se gère aujourd'hui* », précise-t-il.

Une éthique pragmatique

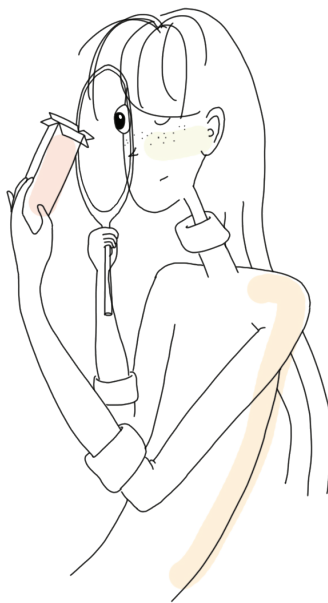
Dans une société marquée par la profusion de produits, de discours et de messages, qui charrient parfois tout et son contraire et sèment le doute dans bien des domaines, l'engagement des marques vis-à-vis de leurs consommateurs reste un premier pas vers la construction d'un lien fort et durable. Selon l'étude de Havas, une amélioration de 10 % du score « *meaningful* » de ces marques « *porteuses de sens* » se traduit par une hausse de 2,5 % du score de proximité et

de 4,9 % du score d'impression générale. Cet effort rejaillit aussi sur les performances économiques de la marque : + 6,6 % sur le score d'intention d'achat, +4,8 % sur le score de recommandation et +10,4% sur le score de prédisposition à payer plus cher.

De plus en plus d'entreprises privées comme publiques ont intégré le rôle primordial d'une expérience réussie pour satisfaire ou fidéliser des clients, qui doivent de leur côté composer avec des contraintes de budget ou parer au plus pressé. « *La plupart des gens sont dans une éthique pragmatique. Ils font un peu comme ils peuvent face à la crise économique. Le succès du covoiturage ou de l'économie du partage relève certes d'une posture éthique, mais avant tout de questions économiques. La démarche fonctionne si elle répond à un bénéfice* », souligne Géraldine Bouchot.

Pour créer de l'engagement, pas besoin de promettre des lendemains qui chantent ou de chercher à innover en permanence, sur un mode start-up : « *Les consommateurs attendent surtout qu'une marque soit fidèle à ses engagements et à sa mission, soucieuse du bien-être des gens et de la qualité du produit*, note Rémy Oudghiri, directeur général adjoint de Sociovision. *Dans une société française très défiante et soupçonneuse, c'est plus que jamais la garantie pour une marque d'être préférée. Les consommateurs attendent aussi des marques qu'elles soient cohérentes, alors qu'ils ne le sont pas forcément eux-mêmes.* »

Les pratiques ont commencé à évoluer. « *La vague du design thinking montre bien que les marques ont conscience que le consommateur a envie d'être écouté, constate-t-il. Elles investissent aussi de plus en plus dans l'écoute et l'analyse des réseaux sociaux, qui constituent une nouvelle forme d'engagement citoyen, que l'on a encore du mal à mesurer mais qui n'est pas négligeable pour autant.* »



Des engagements concrets

A travers le développement des mouvements de makers ou la révolution de l'économie collaborative, les consommateurs sont devenus acteurs de leur vie privée et publique. Plus impliqués, ils sont aussi plus exigeants envers les marques. « *La culture marketing est rentrée dans les foyers français, toutes classes sociales confondues. Ils sont devenus des Monsieur Jourdain du marketing et sont beaucoup plus informés qu'il y a 10 ou 15 ans sur les sujets qui les intéressent. On ne leur raconte plus n'importe quoi et ils sont susceptibles de faire partie du travail. Il vaut mieux bien leur raconter ce que l'on fait que de leur en donner plus* », ajoute Rémy Oudghiri.

Pour les marques qui souhaitent s'engager, faire vivre les communautés et parler aux tribus est devenu essentiel. RedBull a développé un story telling tellement puissant qu'il crée du lien quel que soit l'intervenant. Grâce aux tutoriels beauté d'EnjoyPhoenix, Gemey Maybelline a pu s'adresser directement à la communauté de la célèbre blogueuse et bénéficier de son aura. Les marques à cible très large ont plus de mal à actionner ce levier, à moins de mettre en place une communication différenciée.

La dimension rationnelle des marques ne suffit plus à engager le consommateur.

« *Les grandes marques se construisent aussi autour de territoires émotionnels. L'émotion part souvent de la connivence et de l'humour au deuxième degré. Dans la communication, l'image favorise l'engagement* », fait valoir Géraldine Bouchot. Dans une récente campagne sur ses cuisines, Ikea n'a pas parlé du produit mais proposé un clin d'oeil : un moment de vie avec un enfant jouant sur l'opposition entre ses deux parents. Pour le lancement de son iPhone 6, Apple n'a pas montré les bénéfices du produit, mais l'expérience des utilisateurs à travers une grande diversité de photos prises par les consommateurs du smartphone.

Une prise de conscience progressive

Les évolutions des attentes des consommateurs aident - parfois malgré elles - les marques à hiérarchiser leurs engagements. L'alimentaire compte par exemple parmi les secteurs les plus challengés sur la composition des produits, mais aussi sur les conditions de leur mise sur le marché. « *Après plusieurs scandales, la prise de conscience de la finitude du monde et des conséquences de la consommation progresse. Une succession d'émotions font bouger les choses sur le long terme, notamment sur le bien-être animal. Notamment depuis que la plupart des médias relaient les vidéos de l'association R224 sur les conditions d'abattage des animaux, qui sont très culpabilisatrices* », constate-t-elle. Ces épisodes récurrents contribuent d'ailleurs au développement du flexitarisme, avec des consommateurs qui réduisent la quantité de produits d'origine animale et deviennent « végétariens par intermittence ».

La technologie permet au consommateur de mettre ses actes en phase avec ses

engagements, sans renoncer à l'hédonisme, dont la consommation reste un des piliers. Boycoter une marque ou une pratique commerciale n'implique plus forcément de se priver. Quand la grande distribution ou certaines marques refusent de lever la pression sur les filières agricoles, les plus citadins des consommateurs, à un clic des filières de circuits courts, peuvent facilement mettre en place des stratégies d'approvisionnement alternatives, comme le montre le succès des Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) mais aussi de plateformes comme La Ruche qui dit Oui ou le Panier paysan.

Pour transformer la popularité en engagement ou en préférence, les marques peuvent tout simplement aider le consommateur à passer à l'acte. Par exemple en leur donnant toutes les informations sur l'origine ou la composition des produits, en diminuant le sur-emballage, en tenant un discours de vérité... Les marques Made in France surfent aussi sur cette conscience économique et sociale, qui contribue à recréer du lien entre les marques et les consommateurs.

Elles sont l'exemple que l'engagement envers le consommateur se conjugue souvent avec une démarche plus large, incluant les aspects sociaux et sociétaux.

Le crowdfunfing : quand le donneur devient prescripteur

Le crowdfunding est une forme d'engagement devenue incontournable, qui rivalise parfois avec les capital risqueurs. En court-circuitant les circuits traditionnels – et leurs travers avérés ou supposés – les particuliers et les investisseurs contribuent à faire émerger les projets qui leur semblent utiles ou porteurs de sens, et qui n'auraient peut-être pas vu le jour si on leur avait appliqué les critères classiques des financiers. Dans le domaine culturel, le crowdfunding permet de faire émerger des projets moins formatés ou libérés des pressions éditoriales que font parfois peser les commanditaires sur les créatifs. Dans l'industrie, le succès des campagnes de levées de fonds collaboratives sert parfois d'effet de levier et suscite l'intérêt d'acteurs plus traditionnels.

La multiplication des plateformes généralistes ou plus spécialisées (Kisskissbankbank, Ulule, My Major Company, TousNosProjets, Kickstarter...) illustre le succès mais aussi le bien-fondé de ce mode de financement, qui permet aux souscripteurs de devenir prescripteurs d'une économie en construction. Ils portent le projet, interagissent sur sa notoriété, sa visibilité et sa crédibilité ainsi que sur la réputation du porteur. En mobilisant plusieurs cercles -les proches, la famille et les amis, mais aussi les amis des amis et les personnes que le porteur de projet ne connaît pas- le crowdfunding fédère l'adhésion d'une communauté dans une optique de partage. Si tous les projets ne parviennent pas à tenir leurs promesses, il compte déjà ses success stories. Le film Demain de Cyril Dion et Mélanie Laurent, sorti fin 2015, est né grâce à une campagne sur KissKissBankBank. Il a reçu en 2016 le César du meilleur documentaire et a été vu par plus d'un million de spectateurs.

31

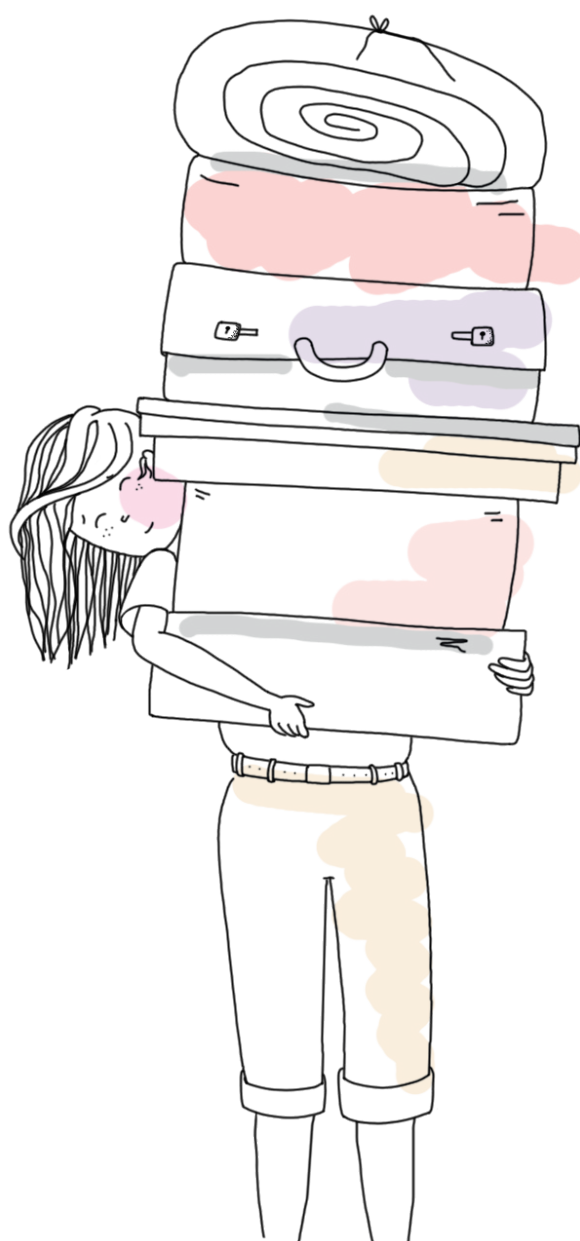
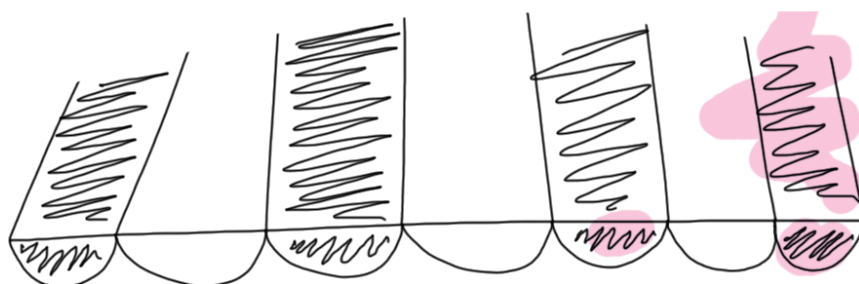
LE CROWDFUNDING EN FRANCE 2015

- **296,8 M€** recueillis sur les plateformes (vs 152 m€ en 2014)
(50,2M€ en dons, 196,3 M€ en prêts, 50,3 m€ en investissement)
- **2,3 millions** de financeurs (1,3 Millions en 2004)
- **17 775** projet financés (1,3 Millions en 2004)
- **61%** des projets de dons avec recompense ont été financés

Source : Baromètre du Crowdfunding en France 2015, réalisé par Compinn V pour Financement Participatif France. Périmètre : 66 réponses de plateformes.

Le consommateur « engagé malgré lui » ?

Les marques qui développent un écosystème d'objets ou de services sont, par nature, plus fidélisantes et contribuent à engager le consommateur, parfois un peu malgré lui. Ceux qui s'équipent de machines Nespresso seront assez naturellement clients des dosettes de café de la marque. Chez Apple, l'interopérabilité des équipements au sein du système iOS incite à continuer à se fournir au sein de la marque. En s'appuyant sur un système a priori ouvert, Android, Google a aussi développé beaucoup de services et de fonctionnalités qui s'utilisent de concert et ne sont parfois activables qu'avec les propres outils de la marque. Facebook incite également ses utilisateurs à passer d'une page Facebook « classique » à ses applications Messenger, Live, ou encore Instant Article... Dans ces écosystèmes plus ou moins fermés, la qualité des produits et du service clients, voire la satisfaction d'appartenir à un club de clients privilégiés, doivent compenser la sensation d'engagement un peu « forcé » par rapport à d'autres systèmes plus ouverts. Pour continuer à satisfaire des clients devenus « addicts », ces marques doivent aussi innover sans cesse pour améliorer leurs produits ou leurs services, au risque de se banaliser par rapport à une concurrence qui saura, de toute façon, s'adapter.



CAS D'ÉC OLE

BEN & JERRY'S, MARQUE LUDIQUE ET ENGAGÉE

A l'origine de Ben & Jerry's se trouve la volonté de ses deux fondateurs, Ben Cohen et Jerry Greenfield, de fabriquer « la meilleure glace possible de la meilleure façon possible ». Du bon lait de vache et des ingrédients naturels de qualité sont donc mis au service des recettes super premium aux intitulés parfois délirants. Dès leurs débuts, les deux créateurs ont aussi estimé que l'entreprise devait « rendre à la communauté ce qu'elle lui apporte ». En 1979, pour célébrer son premier anniversaire, la marque a inauguré son premier « Free Cone Day » ou « journée de la glace gratuite », qui se déroule chaque année en avril. Une manière de remercier les consommateurs qui les avaient soutenus pendant un an, mais aussi de miser sur l'expérience produit.

Selon les deux fondateurs de la marque, le monde se divise en effet entre « ceux qui adorent les glaces Ben & Jerry's et ceux qui ne les ont pas encore goûté ». Pour donner corps à ses principes fondateurs, la marque a multiplié les initiatives : crèmes glacées labellisées commerce équitable Max Havelaar, brownies parfum « Chocolate Fudge Brownie » issus d'une boulangerie new-yorkaise œuvrant pour l'insertion professionnelle des habitants des quartiers défavorisés, lancement d'un programme d'agriculture durable « Caring Dairy », bannissement des ingrédients issus d'OGM, financement de projets tournés vers la communauté via la fondation Ben & Jerry's...

« Nous avons depuis les débuts de la marque en 1978 toujours été proches des communautés. Donner pour remercier nos consommateurs et aider les autres fait partie des bases de l'entreprise, explique le CEO Jostein Solheim à INfluencia rencontré lors de la COP 21. L'environnement est aussi une priorité et pas uniquement pour faire joli. L'enjeu est énorme et nous devons participer et encourager les peuples et les industries à changer leur mode de fonctionnement » Autant d'initiatives qui n'ont pas été remises en cause par l'intégration de la marque dans le groupe Unilever, en 2000. La marque associe sa communauté à la défense de ses valeurs et engagements à travers une communication légère et décalée, très axée sur les réseaux sociaux.

« L'engagement est omniprésent et participe au prestige de la marque. Ce n'est pas uniquement un effet d'annonce mais une réflexion et des actions quotidiennes ! » précise le CEO. Considéré comme un véritable ambassadeur de la marque, le consommateur est aussi sollicité pour la création de nouveaux parfums, des campagnes de pub, des packagings...

CHIPOTLE, LE FAST FOOD « ÉTHIQUE »

Le premier restaurant Chipotle, qui tire son nom du piment séché très utilisé dans la cuisine mexicaine, a ouvert à Denver dans le Colorado en 1993. Son fondateur Steve Ells voulait créer un lieu où les gens pourraient manger des plats concoctés avec les meilleurs ingrédients possibles, rapidement et à petit prix. Quand son restaurant a commencé à se développer, il a découvert comment la majorité des aliments consommés aux États-Unis étaient produits : animaux élevés aux antibiotiques, fruits et légumes produits sans égard pour l'environnement, plats préparés en usine et bourrés d'additifs chimiques et réchauffés avant d'être servis. Pas vraiment compatible avec son ambition de départ...

L'enseigne a alors décidé d'opter pour une nourriture responsable et des pratiques commerciales qui n'exploitent ni les animaux, ni les êtres humains, ni l'environnement. Sur son site internet, la marque précise sa philosophie et l'origine de ses ingrédients, partage ses méthodes de fabrication traditionnelles, ouvre ses cuisines et partage même certaines de ses recettes.

À travers The Chipotle Cultivate Foundation, la marque s'engage dans la formation des jeunes agriculteurs, fait de la pédagogie auprès des consommateurs pour rappeler le bon goût des bonnes choses. Elle s'investit dans le lobbying pour remettre en perspective des intérêts financiers ou sanitaires. Sa communication souvent décalée l'a amenée à proposer des films sur les circuits courts ou les ravages de l'agriculture industrielle, ou encore *Farmed and Dangerous*, minisérie sur le business agroalimentaire diffusée sur la plateforme Hulu.

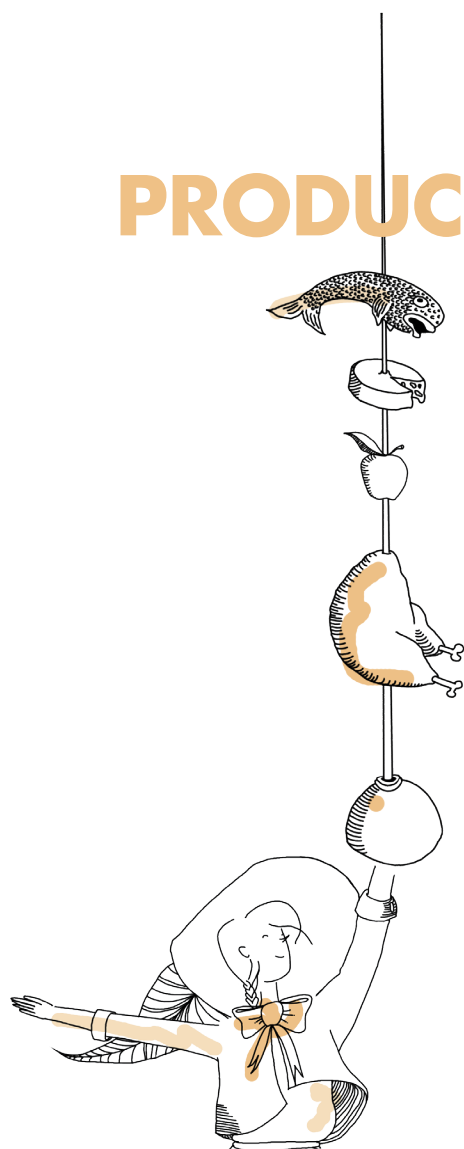
La marque a en revanche été épinglée pour le faux détournement de son compte Twitter en 2013, organisé pour ses 20 ans. Nouveau coup de semonce en 2015, quand plusieurs de ses restaurants américains ont été touchés par une épidémie de E.Coli, qui a fortement affecté son chiffre d'affaires. Le grill mexicain a dû trouver les moyens de reconquérir son public et lancer une campagne de dons de nourriture dans certains de ses établissements.

ARCHIDUCHESSE, EN TOUTE TRANSPARENCE

Marque familiale née en 2006 à St Etienne, Archiduchesse propose un grand choix de chaussettes made in France en 48 couleurs et avec des éditions limitées. Elle se présente comme une marque « décalée et proche de ses clients », un esprit qu'elle cultive à travers son blog, Facebook et Twitter. Dans des billets publiés chaque mois sur son blog, elle partage les chiffres de son activité : chiffre d'affaires, nombre de produits vendus, nouveaux comptes clients, nombre de fans, followers et abonnés aux différents réseaux sociaux. Ces messages sont l'occasion d'annoncer les nouveautés et les opérations commerciales, de remonter les expériences clients... Proximité oblige, c'est aussi un client qui a informé la marque, en 2012, que son site servait de vitrine à la vente de chaussettes contrefaites en Chine.

INTERMARCHÉ, PRODUCTEUR ET COMMERÇANT

37



Au plus près des préoccupations de ses clients et partenaires du monde agricole, le Groupement des Mousquetaires, maison mère d'Intermarché et Netto, s'est développé en tant que « producteur commerçant ». Dès sa création en 1969, il a commencé à mettre en place des dispositifs d'approvisionnement à fort ancrage local et une politique de partenariats avec le monde agricole. Propriétaire de 64 unités de production, le groupement peut tout à la fois contrôler les circuits de qualité et d'approvisionnement de ses produits, maîtriser les coûts, répondre à l'attente de proximité de ses clients et maintenir l'emploi local. Fabricants et producteurs sont entièrement dédiés à ses marques : Pâturages pour les produits laitiers, Monique Ranou pour la charcuterie, Jean Rozé pour le bœuf et le porc, Aix-les-Bains pour l'eau... Son pôle Agromousquetaires, qui pilote depuis 2014 les 12 filières de production du groupe, est aujourd'hui le premier fabricant de marques propres en France. Impliqués dans l'ensemble de la filière de la mer, Les Mousquetaires sont devenus les premiers armateurs de pêche fraîche en France.

L'INTERVIEW

OLIVIER LABOUSSOLE

Kalenji, la marque de running de Decathlon, lancée en 2004, a fait de l'engagement de sa communauté un élément central de son développement. Explications avec Olivier Laboussole, directeur marketing et communication.



INfluencia : Comment Kalenji engage-t-elle sa communauté pour faire vivre sa marque et ses produits ?

Olivier Laboussole : Nous passons beaucoup de temps auprès de nos clients, en face à face, à travers Internet ou les réseaux sociaux... Toute l'année, nous leur apportons des conseils très appréciés pour améliorer la pratique et le plaisir de la course à pied. Les magasins Decathlon affichent une grande proximité avec leurs clients en proposant de venir découvrir nos produits, autour de tests mais également de sorties running au plus proche de leur domicile. Sur quelques événements partenaires, nous convions notre communauté à venir nous rencontrer. Pendant ces moments d'échanges, les utilisateurs peuvent partager leur expérience produits avec les équipes de conception (ingénieurs, designer, chefs de produits...). Nos campagnes de communication mettent en lumière le plaisir de courir. L'opération #eatyourrun, montée en mai par l'agence Rosapark, associait plaisir de courir et plaisir de la gastronomie.

« CE SONT NOS CLIENTS QUI TESTENT ET VALIDENT NOS PRODUITS PRÊTS À COURIR »

IN : *Quel est le rôle des clients dans l'évolution des gammes ?*

O.L. : Les avis et tests clients sont un élément primordial dans le développement de nos produits, surtout sur les chaussures. Nos chefs de produits s'appuient quotidiennement sur des milliers d'avis déposés sur les fiches produits sur le site Decathlon.fr pour trouver les sources d'évolutions futures. Nous organisons régulièrement des tables rondes afin d'écouter leurs besoins. Cette phase d'écoute est primordiale et occupe une grande partie du temps des chefs de produits de la marque. Les signaux faibles deviennent progressivement de moins en moins faibles et sont intégrés dans la fabrication des produits. Le recrutement de testeurs fait partie intégrante de nos phases de validation. Des enfants et des adultes testent les nouveautés sur tous les types de terrains, du simple essayage au test de longue durée. Cela permet d'identifier les éventuelles corrections à apporter avant la mise en vente. Ces tests servent surtout à valider définitivement le produit « prêt à courir » !

IN : *En quoi ce lien permet-il à Kalenji de se différencier sur son marché ?*

O.L. : Le lien avec nos clients, impulsé depuis la création de la marque en 2004, nous a permis de proposer de nombreuses innovations et des solutions qui facilitent la vie du coureur : la lampe Run Light, le tee shirt et la brassière cardio... Certaines innovations arrivent rapidement sur le marché. D'autres ont besoin de plus de temps. Notre service R&D a mis quatre ans à mettre au point une chaussure qui convienne à tous les types de foulées et suit la montée en compétence du coureur.



COMMENT ACTIVER LE LIEN AVEC LES CONSOMMATEURS ? L'EXEMPLE DU E-COMMERCE

Le e-commerce continue de s'imposer dans les habitudes des clients. Face à la prolifération de l'offre, les sites ont plus que jamais besoin de fidéliser et d'engager leurs clients. L'étude conduite par OpinionWay en collaboration avec la FEVAD dégage trois grands leviers pour développer son bassin de clients engagés.

Par Philippe Le Magueresse, DGA d'OpinionWay

40

LEVIER 1 : RESPECTER LE CONTRAT DE BASE DU COMMERÇANT

L'absence de point de contact physique dans un achat par Internet nourrit naturellement une appréhension de la part de l'acheteur. Recevoir le produit commandé dans les conditions prévues au moment de l'achat constitue donc un des fondamentaux du contrat de base. D'autres fondamentaux sont à respecter : le prix (pour attirer le chaland), l'offre (pour transformer la visite en achat) et les services (pour le faire revenir).

LEVIER 2 : RASSURER LE CLIENT

Rassurer le client au sens large passe par la réputation du site (notoriété, excellence opérationnelle, capacité à être dans l'air du temps...), par la sécurisation des transactions financières ou encore par des garanties fortes proposées (par exemple, les conditions de retour d'un produit qui ne convient pas).

Proposer des avis d'autres acheteurs sur les produits ou sur le site est un autre signe de réassurance. Face à la défiance qui s'est installée entre les consommateurs et les marques, le consommateur fait aujourd'hui davantage confiance à ses pairs qu'aux experts.

LEVIER 3 : INSTAURER LA BONNE RELATION

La posture que le site adopte envers ses clients est particulièrement déterminante, notamment dans le traitement de la réclamation. Sur cette question, l'étude fait apparaître des écarts très marqués entre engagés et non engagés. Non pas sur le fait d'avoir déjà été confronté à des problèmes avec le site (28 % pour les deux populations), mais sur la qualité perçue de la réponse apportée pour résoudre le problème : 90 % des engagés ont donné une note de 8 à 10 contre un sur deux chez les non-engagés.

Pour que l'utilisateur puisse s'approprier et personnaliser le site selon ses usages et ses aspirations sans trop d'efforts, le site doit être simple, adapté aux besoins des clients et bien pensé pour eux.

La relation entre la marque et le consommateur constitue sans doute le levier le plus nouveau à actionner. C'est aussi celui qui leur permettra de passer d'une clientèle à une communauté à laquelle adhèrera l'individu et à laquelle il contribuera, pour un bénéfice mutuel et réciproque.

MARQUES ET SOCIÉTÉ

TROUVER UN JUSTE
ÉQUILIBRE

CHAPITRE 2

LES
MARQUES QUI COMPTENT

CONCERNÉE OU IMPLIQUÉE ?

Chaque entreprise doit s'interroger sur son degré d'engagement envers la société. Elle peut se contenter d'agir en spectateur du monde dans lequel elle vit ou porter la vision de la société dans laquelle elle a envie d'évoluer. Il y est avant tout question de crédibilité.

Jérémie Abric,
Directeur du Planning Stratégique de Dagobert



La poule est simplement concernée par la préparation culinaire : elle pond et fournit ses œufs. Le cochon, quant à lui, va beaucoup plus loin et est totalement impliqué dans la préparation du plat : il s'y engage totalement, jusqu'au sacrifice complet.

Chaque entreprise, chaque marque doit se poser la question. Souhaite-elle être seulement concernée par son marché, les problèmes de ses consommateurs, la société dans laquelle elle évolue... ou souhaite-t-elle y être impliquée ? Souhaite-t-elle être un spectateur, passif, neutre, distant du monde dans lequel elle vit ou veut-elle y participer, choisir et prendre des problèmes à bras le corps et s'engager autant qu'il le faudra pour en venir à bout ?

Une question de choix

Parfois, ces problématiques d'engagements sociétaux viennent frapper à la porte des marques de manière inattendue et forcent l'entreprise à faire un choix. Airbnb doit ainsi faire face depuis plusieurs années à un racisme anti-noir sur sa plateforme. Les voyageurs afro-américains avec une photo de profil les représentant (ou avec un nom connoté) ont davantage de chances de

Pour faire une omelette aux lardons, c'est comme les crêpes au suc', c'est assez simple. Il faut une omelette. Et des lardons. Pour l'omelette, il faut des œufs. Et donc une poule. Pour les lardons, il faut du lard. Et donc un cochon. Mais la poule et le cochon n'interviennent pas de la même manière dans la confection du plat. Et la différence est de taille.

se voir refuser une réservation qu'un profil similaire de voyageur blanc. Loin d'être anecdotique, cette tendance a donné lieu au hashtag #AirBnbWhileBlack (« AirBnb quand on est noir »), où la communauté noire partage ses expériences de discrimination. Quel rôle la marque doit-elle prendre dans ce cas de figure ? Va-t-elle simplement se sentir concernée par ce problème, en cherchant à résoudre les enjeux juridiques et d'image engendrés par ces comportements ? Ou va-t-elle décider de s'impliquer sur le sujet du racisme, de revendiquer une posture humaniste et tolérante, et s'engager véritablement sur un enjeu sociétal qui la dépasse de prime abord ?

Il n'est cependant pas nécessaire d'attendre comme Airbnb que des problèmes sociétaux arrivent pour y répondre. Certaines entreprises ont fait le choix de s'impliquer sur des sujets ou des valeurs auxquelles elles croient de manière pro-active. Par pure envie de faire bouger les choses.

Un enjeu de crédibilité

Par souci de crédibilité aussi : on fait davantage confiance à une entreprise qui porte une vision de la société dans laquelle elle a envie d'évoluer (et se donne les moyens de ses ambitions) qu'à une entreprise dont la vision affichée se limite à la simple recherche de profits. On accepte davantage d'une marque qui se pose des questions.

L'engagement peut être très lié à l'activité de l'entreprise, à l'instar de Lush, enseigne de cosmétique, qui milite pour la « beauté responsable » depuis son ouverture. L'engagement est alors évident pour le consommateur et facile à défendre pour la marque. Cette dernière veillera, dans ses combats, à avoir une vision globale du sujet et ne pas le percevoir par le petit bout de la lorgnette de son activité propre. Pour Lush cela ira de l'accompagnement des industriels

(pour réinventer des filières de recyclage) à la pédagogie auprès des consommateurs (pour rappeler l'intérêt des produits simples) en passant par du lobbying politique sur des sujets en cours de légifération (les tests sur les animaux).

L'engagement peut aussi être plus éloigné, comme pour Dove ou Always qui cherchent, à leur manière, à redonner confiance aux femmes.

Un levier d'attachement à l'entreprise

Pour être crédible, l'engagement doit être d'autant plus sincère, durable, désintéressé que le sujet de l'engagement semble éloigné du produit vendu. Mais une fois installé comme véritable moteur de l'entreprise, et non comme une simple campagne de communication superficielle et ponctuelle, cet engagement pourra permettre la création d'un vrai attachement à l'entreprise. Pour véritablement fonctionner, l'engagement doit donc être sincère et porté par l'ensemble de la structure, mais aussi être partagé par le marché.

Il faut en effet réussir à engager son audience - au sens de « faire participer » - sur le projet de l'entreprise en l'invitant, elle aussi, à devenir actrice de la vision de marque. Car le consommateur est incohérent. Il fustige Amazon pour ses pratiques de défiscalisation, mais en reste malgré tout client pour la qualité de service, et participe à alimenter le système qu'il critique !

Travailler à la prise de conscience du consommateur et au rôle qu'il peut jouer dans le soutien de combats sociétaux par ses choix de consommation est donc également un axe à travailler en profondeur. Pour ne pas être une marque admirée pour sa posture mais peu achetée au quotidien. Il est donc capital de trouver le juste équilibre. Celui permettant une exécution la plus parfaite possible de la fonction initiale de l'entreprise (mettre à disposition de son marché le bon produit au juste prix) tout en démontrant un supplément d'âme et d'engagement donnant envie à son public de la rejoindre dans son engagement.

L'ENGAGEMENT INDISSOCIABLE DE L'ENTREPRISE

De l'empathie envers l'opinion jusqu'à la participation au débat public, l'engagement sociétal de l'entreprise constitue un élément de son identité. Certaines entreprises en ont fait une raison d'être et un outil de création de valeur partagée par les clients et les collaborateurs.

Emma Duchatot

44

Dans un monde ouvert, l'entreprise est questionnée de toute part et sur tous les sujets. Au cœur de la vie économique et sociale, elle fait souvent l'objet de la même défiance que les autorités publiques et politiques. Les enjeux de réputation et d'influence sont donc plus stratégiques que jamais. « En dehors des périodes de crise, l'impact de l'engagement sociétal des entreprises sur le comportement réel des acheteurs reste compliqué à mesurer. Pourtant, le consommateur citoyen attend beaucoup plus de l'entreprise que sa fonction traditionnelle de fournisseur. Il agit comme un petit actionnaire qui veut vérifier le devoir de responsabilité, les modes de production..., constate Benoit Viala, ancien directeur général du pôle Influence d'Havas Paris. Il est aussi devenu le premier influenceur. C'est le consommateur qui s'adresse ensuite aux politiques et aux médias. Les marques doivent être capables de développer des stratégies BtoCtoB. »

Modestie et conséquences ?

Pour éviter les retours de bâton de type green-washing, la transparence est donc de mise. « L'engagement citoyen n'est acceptable que si l'on peut en montrer les preuves, mais il ne faut pas non plus en faire trop avec la publicité. Paradoxalement, les entreprises en parlent moins qu'avant, alors qu'elles en font davantage », note Rémy Oudghiri, directeur général adjoint de Sociovision. Ainsi, quand une marque veut s'engager, elle a souvent intérêt à dire qu'elle a entrepris une démarche et qu'elle s'est fixée un objectif à atteindre dans plusieurs années.

« C'est plus facile à entendre pour le consommateur et cela entre tout de même en résonnance avec ses attentes », ajoute Géraldine Bouchot, directrice éditoriale tendances et prospective chez Carlin Creative Trend Bureau.

Tout manque de cohérence sème le doute sur la sincérité de l'entreprise. En 2014, Ikea avait gagné 14 places dans le classement Best Global Green Brands d'Interbrand et lancé, via la Fondation Ikea et son partenariat avec

le HCR, une campagne de solidarité mondiale pour un meilleur éclairage et accès à l'éducation dans les camps de réfugiés. La même année, le groupe était cité dans le scandale du LuxLeaks et qualifié de champion de l'évasion fiscale avec un système particulièrement opaque et élaboré de longue date, permettant d'empiler les avantages des meilleurs paradis fiscaux de la planète...

A chaque entreprise son bon engagement

Chaque entreprise doit définir son bon niveau d'engagement vis-à-vis de la société et la manière dont il se traduit concrètement : mise au point de produits et processus de fabrication plus respectueux de la nature, versement d'une partie des profits à des associations œuvrant pour des causes sociales ou environnementales... C'est souvent sur l'emploi que les entreprises peuvent montrer le plus concrètement leur capacité à s'engager envers la société, comme l'ont expérimenté Nestlé ou Starbucks sur l'emploi des jeunes.

Depuis quelques années, des marques investissent le champ de la culture. *« Il ne s'agit pas d'un engagement RSE à proprement parler, mais d'une façon d'offrir plus et d'ouvrir un univers. Dans un pays comme la France, habitué à une offre culturelle largement accessible, les marques prennent souvent le relais des collectivités territoriales qui ont de moins en moins de budget à consacrer à la culture »*, observe Géraldine Bouchot.

Des logiques d'alliances

S'engager nécessite parfois de mobiliser les énergies de manière collective. *« Depuis 2005-2010, on voit apparaître des systèmes de coalitions car l'entreprise seule n'est pas suffisamment forte pour répondre à une question ou s'engager dans des projets qui la dépassent. Elle va chercher de la crédibilité dans des logiques d'alliance »*, souligne Benoît Viala.

Régulièrement interpellée sur son utilisation de l'huile de palme dans le Nutella, Ferrero s'est engagée dans l'Alliance française pour une huile de palme durable. Mondelez s'est engagé avec d'autres chocolatiers dans une démarche de cacao responsable pour réformer une filière à bout de souffle du point de vue social et environnemental, et sécuriser les approvisionnements dans un secteur où la demande augmente.

Des marques au service de la société

Les marques qui se dotent d'une véritable mission sociale ou sociétale sont encore peu nombreuses, mais leur nombre continue de grandir. Plus de 1 700 sociétés commerciales à travers le monde sont désormais certifiées B Corp (pour « Benefit Corporations »), label lancé en 2006 aux Etats-Unis, qui fixe aux entreprises privées des objectifs extra-financiers, de nature sociale ou environnementale. Mais les meilleures intentions ne préservent pas toujours des attaques. Alors que Patagonia avait engagé dès 2007 un travail pour un duvet 100 % traçable et respectueux du bien-être animal, le groupe a été cité en 2012 dans une campagne de l'association Four Paws contre la maltraitance des oiseaux à duvet. Grâce à la démarche en cours, qui a nécessité 7 ans de travail, Patagonia a pu apporter une réponse plus structurée que Moncler, confronté en 2014 aux mêmes types d'attaques.

En mettant leur puissance commerciale au service de l'intérêt collectif, ces B Corps montrent que profit et responsabilité sociale ne sont pas incompatibles. Elles ouvrent aussi la voie à de nouveaux modèles de développement, portés par des entrepreneurs responsables de la société qu'ils transmettent aux générations suivantes.

CAS D'ÉC OLE

PATAGONIA, FIDÈLE À SES VALEURS D'ORIGINE

Patagonia est sans doute une des entreprises qui a le plus réfléchi à son engagement sociétal. C'est au contact direct de la roche que s'est forgée la conscience environnementale d'Yvon Chouinard, grimpeur américain et fondateur de Patagonia en 1972, et sa volonté de préserver les espaces sauvages. Fabriquer des produits simples, fonctionnels et causant le moindre impact environnemental est devenu la raison d'être de son entreprise.

Dès les années 80, les vêtements de la marque ont été appréciés bien au-delà du monde du plein air, lui assurant un développement rapide. Dès 1986, Patagonia a reversé chaque année 10 % de ses bénéfices à des associations. En 1988, l'entreprise a conduit sa première campagne environnementale nationale en soutenant un projet de désurbanisation de la vallée du Yosemite. Depuis, chaque année, elle prend activement part à une grande cause.

Pour réduire son propre impact environnemental, le groupe imprime ses catalogues sur papier recyclé. Il a développé un polyester recyclé utilisé pour certaines de ses polaires... Depuis les années 90, la responsabilité environnementale est un élément clé du travail des employés. L'entreprise applique à ses fournisseurs la même exigence de transparence sur leurs pratiques d'embauches, leur politique de recyclage ou la traçabilité de leurs approvisionnements.

Elle n'hésite pas à se remettre en cause. Quand des audits indépendants ont montré que la fibre « naturelle » avec laquelle elle fabriquait la majeure partie de sa ligne sportswear avait un impact désastreux sur l'environnement, Patagonia s'est donné 18 mois pour passer au coton bio. Faute de production suffisante, elle a dû s'impliquer dans l'ensemble de la filière : production, transformation et certification. Idem en ce qui concerne la production de duvet respectant le bien-être des oiseaux, entièrement traçable, de la ferme d'élevage à l'usine de confection depuis 2014. Patagonia est labellisée B Corp depuis 2011.

NATURE & DÉCOUVERTES, NÉE D'UNE VISION HUMANISTE

Dès sa fondation, en 1990 dans le Val d'Oise, Nature & Découvertes a développé un écosystème soucieux de faire du bien à la société et à l'environnement, à travers un engagement global et de nombreuses actions locales. La marque à la tortue s'est engagée dans une démarche permanente d'amélioration de ses engagements : mobilisation des équipes et accompagnement des fournisseurs vers un plus grand respect de l'homme et de la nature, amélioration de la qualité environnementale des produits, réduction de l'impact en CO2 de son activité, meilleure connaissance et expérience de la nature... La relation avec les fournisseurs est envisagée sous l'angle d'un partenariat « pour grandir et avancer ensemble » : 150 fournisseurs travaillent avec l'enseigne depuis plus de 10 ans. Chaque année, la Fondation Nature & Découvertes reçoit 10 % des bénéfices nets de l'entreprise, ainsi qu'un euro sur chaque adhésion au Club Nature & Découvertes. En 21 ans, elle a aidé plus de 1 900 projets en faveur de la biodiversité et de l'éducation à l'environnement, à hauteur de 10,5 millions d'euros. L'entreprise implique aussi sa « tribu » de clients. Depuis mars 2015, 45 euros par heure sont récoltés grâce à l'arrondi à l'euro supérieur proposé en caisse afin de soutenir des associations locales. En juin 2015, Nature & Découvertes a été la première entreprise française de commerce à obtenir le label B Corp.

48

LE LABEL « B CORPORATION » POUR REDÉFINIR LES CLÉS DU SUCCÈS

Dans le système B Corporation, c'est une ONG - B Lab - qui labellise les sociétés commerciales en fonction de leurs engagements en matière de performance environnementale et sociale, de gouvernance et de transparence. Pour obtenir la certification, les candidats doivent satisfaire au moins 80 des 200 critères retenus sur les relations de l'entreprise avec ses salariés, sa communauté, l'environnement et les consommateurs. Les entreprises qui s'engagent dans ces démarches veulent contribuer à construire un monde meilleur et une société qui permette à chacun de profiter d'une prospérité durable et mieux partagée.

1 % POUR LA PLANÈTE

Plus de 1 200 entreprises membres de ce mouvement mondial, dont plus d'une centaine en France, donnent 1 % de leur chiffre d'affaires à quelque 3 300 associations de préservation de l'environnement réparties partout dans le monde. Le mouvement a été lancé en 2001 par Yvon Chouinard (Patagonia) et Craig Mathews (Blue Ribbon Flies) afin de convaincre les entreprises de s'engager dans la philanthropie environnementale.

Il met en relation les entreprises, les consommateurs et les ONG pour conduire « un grand changement positif ». Plus de 100 millions de dollars ont ainsi été distribués en faveur de l'environnement.

BOTANIC : LE CHOIX DU ZÉRO PESTICIDE

Botanic prône depuis 1995 une horticulture respectueuse de l'homme et de la planète. Après avoir ouvert trois premiers magasins en version « zéro pesticide chimique » dès 2007, la jardinerie a généralisé ce principe sur tous ses magasins à partir de 2008. En retirant tous les pesticides et engrais chimiques de ses rayons, l'enseigne familiale se privait d'une importante source de chiffre d'affaires. Elle optait surtout pour « le seul choix » qui s'imposait à elle : « commercer, oui, mais pas à n'importe quel prix ». Avec son « pacte botanic », conçu comme « un véritable plan d'attaque consistant à mettre des actes en face de nos (belles) paroles ! », l'enseigne a guidé ses magasins vers un développement durable autour de quatre priorités : jardiner autrement, se nourrir autrement, consommer autrement et commercer autrement. L'accent a été mis sur les filières d'approvisionnement des végétaux et des petits mammifères, la reprise des herbicides, insecticides et fongicides des clients, le développement de produits bio accessibles, de marchés bio... Les valeurs et les engagements sont formalisés dans un projet de responsabilité sociétale d'entreprise, partagé par les quelque 2 000 collaborateurs, dont 80 % sont actionnaires. Dans ses 67 magasins, l'entreprise développe des notions de bien-être au travail et d'efficacité professionnelle.

49

FIN SEPTEMBRE 2016,
B CORP REGROUPEAIT
1882 ENTREPRISES
DE 50 PAYS ET 130
SECTEURS D'ACTIVITÉ.
UN SEUL BUT :
REDÉFINIR LES
CLÉS DU SUCCÈS



FLEURY MICHON S'ENGAGE DANS LA « GÉNÉRATION MANGER MIEUX »

Dans un secteur de l'agroalimentaire régulièrement en prise au « food bashing », Fleury Michon a choisi de lever les doutes sur les modes de fabrication, la provenance et la qualité de ses produits. La marque s'est engagée plus largement dans un combat pour aider les consommateurs à « manger mieux chaque jour ». Elle s'appuie sur cinq convictions : l'importance de cuisiner avec de bons produits, la nécessité de réinventer un modèle alimentaire « car la course à la baisse des prix ne peut plus durer », le besoin d'agir ensemble du producteur au consommateur, l'envie de se remettre en question et la volonté d'être plus transparent. La marque s'est engagée dès 2010 dans un programme d'amélioration du profil nutritionnel de ses produits. En 2014, sa campagne « Venez vérifier » autour du surimi invitait consommateurs, blogueurs et journalistes dans ses usines de surimi. Une vingtaine d'entre eux avaient même pu assister à la pêche au colin en pleine mer, en Alaska, pour vérifier sa politique de pêche responsable. En 2015, Fleury Michon s'est associée au groupe Avril et des éleveurs français, tous engagés pour un élevage plus responsable, afin de lancer la filière de charcuterie « J'aime ». Les animaux sont élevés uniquement avec des céréales françaises sans présence d'OGM, les antibiotiques sont bannis dès la fin de la période de sevrage et le bien-être animal est pris en compte. Dans l'esprit de transparence qui l'avait animée précédemment, la marque a ouvert deux de ses usines vendéennes pendant l'été 2016 afin de permettre aux consommateurs de venir vérifier par eux-mêmes ce qu'elle met en œuvre pour aider à manger mieux chaque jour.

TOMS CRÉE LE « ONE TO ONE »

C'est à l'occasion d'un voyage en Argentine, en 2006, que le globe-trotteur américain Blake Mycoskie décide d'aider les enfants dont les pieds sont abîmés par l'absence de chaussures. Il crée alors l'entreprise Toms autour du principe du « One for One », qui se traduit parfois en « Buy One – Give One » : pour chaque paire de chaussures achetée, une paire neuve sera donnée à un enfant. « En donnant plus de 60 millions de paires de chaussures aux enfants dans le besoin, nous avons reçu 60 millions de leçons », explique Toms. A partir de 2011, cette entreprise qui a fait du don « sa raison d'être », a étendu ce principe aux lunettes. Elle a ainsi pu aider quelque 400 000 personnes à recouvrer la vue à travers des dons de lunettes correctrices, des opérations ou des traitements médicaux. Toms s'est progressivement transformée en un « mouvement », qui mobilise une importante communauté et permet ainsi d'améliorer la vie des gens, partout dans le monde. Le groupe s'est aussi investi dans l'accès à l'eau potable et dans les conditions d'une naissance sans danger, grâce à la formation du personnel d'accouchement et la fourniture de matériel. Pour créer des emplois dans les pays où elle intervient, la production des chaussures destinées aux dons a été délocalisée en Chine, en Ethiopie, en Argentine, en Haïti, en Inde et au Kenya. Des équipes coordonnent et supervisent les fournisseurs et vendeurs pour veiller au respect des normes de responsabilité sociale de l'entreprise. L'implication des salariés est un élément fondamental de l'action de l'entreprise. Le personnel chargé de la chaîne d'approvisionnement est notamment formé à la prévention de la traite d'êtres humains et de l'esclavage.

D'AUTRES MARQUES ONT OPTÉ POUR LE « UN ACHETÉ, UN DONNÉ »

51

TWINS FOR PEACE

Pour cette marque française de baskets solidaires, créée en 2009 par trois amis d'enfance, être « cool » passe par le fait d'être « bon ». Afin de donner corps à sa devise « Be Cool Be Good », elle organise chaque année un « Shoe Project » avec une association. Pour chaque paire de baskets achetée, elle offre une paire produite localement et de manière éthique aux enfants du pays choisi, ce qui contribue à l'économie locale. En Colombie, des bottes de pluie ont été offertes aux enfants victimes des inondations ravageuses dans le pays. La démarche s'est progressivement doublée de projets de santé et d'un projet sur l'éducation.

WARBY PARKER

L'opticien en ligne américain Warby Parker a lui aussi ajouté une dimension solidaire à l'achat. Chaque mois, l'entreprise verse à ses associations partenaires un don qui couvre le coût d'acquisition du même nombre de paires de lunettes que celles qu'il a vendues. Ces associations forment des gens à pratiquer des examens de vue de base et à vendre les lunettes à des prix très abordables dans leur communauté. Selon Warby Parker, le fait de devoir vendre les lunettes au lieu de les offrir oblige les partenaires à offrir des produits en phase mieux adaptés à la demande et aux goûts locaux. Plus d'un million de paires de lunettes ont ainsi été distribuées.

JIMMY FAIRLY

L'opticien en ligne français a été fondé en 2011 afin de proposer une collection de lunettes haut de gamme à un prix défiant toute concurrence (99 € verres inclus) et avec un impact social positif via le One for One. Simplement parce que l'accès à la vue augmente immédiatement la qualité et le niveau de vie, et que bien voir permet d'accéder à l'éducation, au travail et aux loisirs. Le modèle a été rendu possible car Jimmy Fairly s'est affranchi du modèle traditionnel de son secteur en dessinant, en fabriquant et en vendant directement ses propres lunettes, sans intermédiaires. Le coût du don est entièrement absorbé sur sa marge.

QUAND LES MARQUES S'ENGAGENT DANS LA VIE PUBLIQUE

Les marques vivent au cœur de la société. Par leurs actions, elles peuvent aussi faire bouger les lignes, en complément ou en accélérateur d'actions qui relèvent traditionnellement de la sphère politique ou publique.

Emma Duchatot

52

La philanthropie est une grande tradition du capitalisme américain. Quand ils décident de s'attaquer aux grands maux de notre époque, Bill Gates et Mark Zuckerberg, fondateurs de Microsoft et Facebook, y consacrent des moyens jamais vus, à la hauteur de la puissance des « GAFAM ». Au moment où les institutions publiques peinent à financer leurs actions, les chiffres peuvent donner le tournis. La Fondation Bill & Melinda Gates dispose d'un budget annuel de 5 à 6 milliards de dollars, très supérieur à celui de l'Organisation mondiale de la santé (4 Md\$), l'agence de l'ONU qu'elle finance également.

Par l'importance des fonds mobilisés depuis 15 ans, la Fondation Gates est devenue un acteur majeur dans la santé mondiale même si, selon certains observateurs, ses actions pourraient parfois être plus transparentes. A l'international, elle soutient des programmes ambitieux de lutte contre la pauvreté et contre des maladies comme le paludisme, le Sida ou la polio.

Aux Etats-Unis, son action se concentre essentiellement sur l'éducation.

Dans cette même lignée, la Chan Zuckerberg Initiative, créée fin 2015, sera financée grâce au don de 99% des actions du fondateur de Facebook, à raison d'un milliard de dollars par an. « Notre génération peut faire progresser le potentiel humain et promouvoir l'égalité », expliquait Mark Zuckerberg lors de la création de cette société, qui n'est pas une ONG et pourra donc générer des profits. Au programme : réduction de la pauvreté, guérison des maladies, éducation, maîtrise de l'énergie propre, construction de communautés fortes...

Voir plus grand que soi

Certaines marques s'engagent en leur nom propre. Le Pepsi Refresh Project, lancé en 2010, invitait le public, les entreprises et les organismes à but non lucratif à devenir acteurs de leur quotidien autour d'une question : What do you care about ? Internet et les réseaux sociaux avaient permis d'accélérer le recueil des idées

ayant « un impact positif » pour la communauté dans les domaines caritatifs, éducatifs, culturels ou environnementaux. L'opération, qui a finalement duré deux ans, n'a pas été exempte de critiques, notamment dans le choix des projets soutenus. Elle a toutefois permis à Pepsi de se présenter comme une marque engagée localement. Les effets sur les ventes ou la préférence de marque ont été beaucoup moins clairs...

Fidèle à sa réputation de « patron social », Howard Schultz, pdg de Starbucks, s'est attaqué au chômage des jeunes aux Etats-Unis et au Canada. Lancée en 2015, son opération « 100 000 opportunités » associait d'autres grandes entreprises comme Microsoft, Taco Bell, WalMart et Target. Elle ambitionne d'offrir, à trois ans, 100 000 emplois à plein temps, stages ou contrats d'apprentissage à des jeunes de milieux défavorisés. Dans le même esprit, Starbucks va consacrer 250 millions de dollars sur 10 ans pour financer les études supérieures de ses salariés. Le groupe table sur 25 000 diplômés d'ici 2025.

Même préoccupation pour Nestlé, avec son initiative « Nestlé Needs YOUth », puis son implication dans l'Alliance for Youth. Le groupe a mobilisé près de 200 entreprises pour aider les jeunes Européens à trouver un emploi, en créant 100 000 opportunités d'emplois d'ici à 2017. Au bout d'un an, les entreprises partenaires avaient procuré des formations et des emplois à 50 000 jeunes Européens, dont 5 000 chez Nestlé. Fin 2015, Nestlé et Alliance for Youth ont adhéré au Pacte européen pour la jeunesse en tant que membres fondateurs.

Transparence et éthique

Quand elles ne montent pas directement au créneau, les marques peuvent user de leur influence « sonnante et rébuchante ». Le sport est régulièrement l'occasion de s'en rendre compte et, dans ce domaine comme dans d'autres,

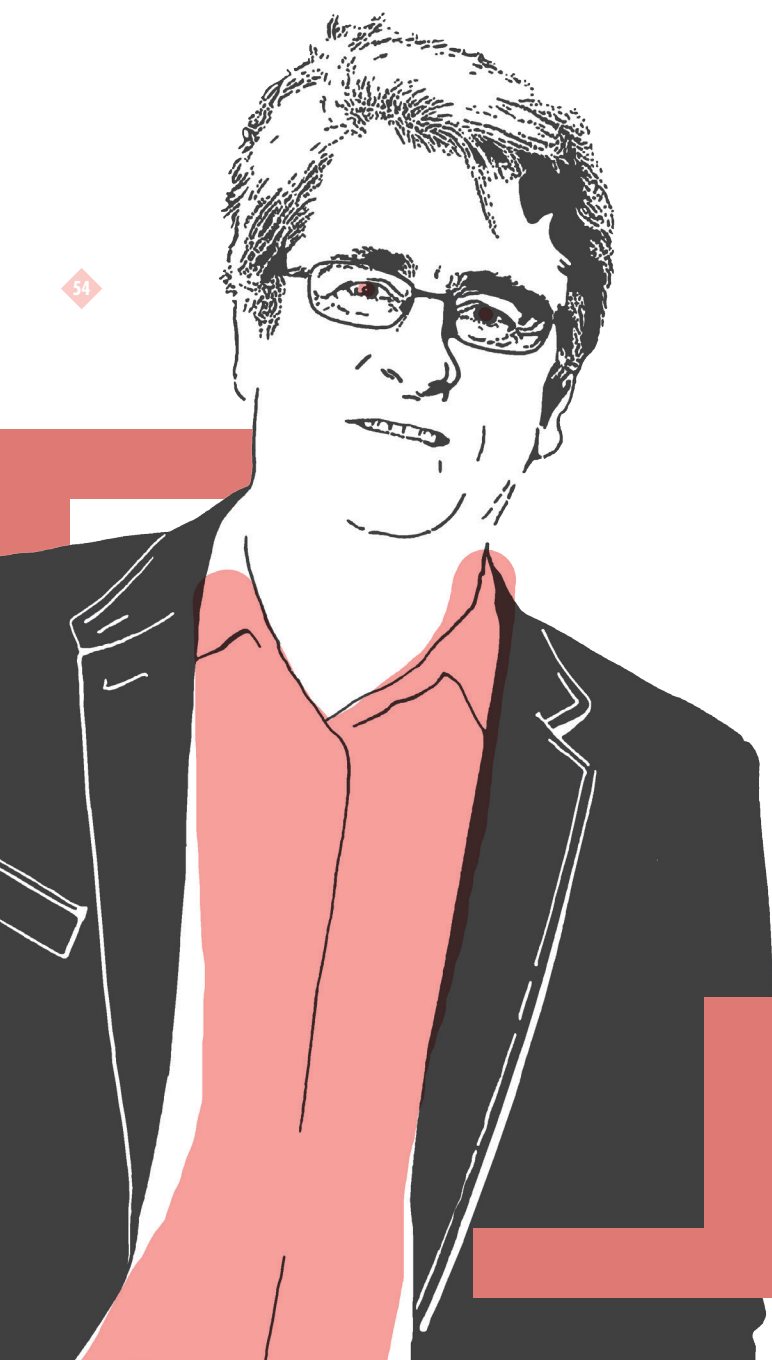
les comportements évoluent vers une plus grande exigence de transparence et d'éthique. Les scandales de dopage des années 2000 dans le vélo (affaire Festina, début des soupçons sur Lance Armstrong...), n'avaient pas découragé les sponsors d'associer leur image à ce sport très efficace en matière de mémorisation des marques. Quelques années plus tard, lorsqu'Armstrong a été déchu de ses titres, plusieurs de ses sponsors (Nike, l'équipementier Trek, le brasseur Anheuser-Busch...) n'avaient pas tardé à mettre fin aux contrats en cours et, parfois, à demander réparation pour atteinte à leur image. Aujourd'hui, tous les contrats types de sponsoring prévoient d'ailleurs des clauses de résiliation si l'athlète est convaincu de dopage pendant la durée de son contrat...

Une nouvelle étape a été franchie en 2015, lorsque la Fifa s'est trouvée empêtrée dans un scandale mondial de corruption. Ses principaux sponsors - Coca-Cola, Adidas, McDonald's, Anheuser-Busch ou Hyundai - ont tous fait part, à des degrés divers, de leurs préoccupations face aux révélations de corruption. Visa avait même menacé de « réévaluer son partenariat ». De quoi faire réfléchir les plus hautes instances du football mondial... Charlie Scharf, directeur général de Visa, s'était alors montré très clair : *« Nous considérons la gestion de notre entreprise, de notre marque et de nos clients avec la plus grande importance et nous essayons de nous conformer nous-mêmes aux normes les plus exigeantes, et de travailler avec ceux qui pensent et agissent comme nous. »* Si les menaces plus ou moins explicites des sponsors n'étaient pas totalement dénuées d'intérêts particuliers, la perspective d'un important manque à gagner a sans doute contribué à convaincre la Fifa de s'engager vers des pratiques plus conformes à la morale et à l'intérêt général...

L'INTERVIEW

CLAUDE GRUFFAT

Depuis trente ans, Biocoop défend le développement de l'agriculture bio et d'une consommation responsable. Contre vents et marées, la marque est restée fidèle à ses valeurs, comme l'explique son président Claude Gruffat.



IN : Biocoop est née d'un mouvement militant. Comment ce mouvement s'est-il transformé en 1986 en une entreprise que vous qualifiez de « politique » ?

Claude Gruffat : Biocoop est née d'un mouvement d'idées à contre-courant de ce que la société était en train de devenir. Dans les années 60, au moment où la France s'engageait dans une agriculture industrielle, des paysans et des vétérinaires, appuyés par des ingénieurs, ont écrit le cahier des charges d'une agriculture durable car ils pensaient qu'un modèle utilisant trop de produits chimiques allait dégrader le patrimoine organique de la terre. C'était l'époque où la grande distribution développait un consumérisme débridé et où les écolos – comme on les appelait alors - avaient très mauvaise presse. Le monde de la bio n'a jamais refusé le tracteur ni la nécessité de moderniser l'agriculture, à un moment où la France n'était d'ailleurs pas autosuffisante pour ses approvisionnements alimentaires. Dans l'inconscient collectif, leurs idées renvoyaient à la fin de la guerre et ils se faisaient traiter d'arrière-garde.

« BIOCOOP N'EST PAS UNE MARQUE PUREMENT COMMERCIALE »

A ce moment-là, il y avait déjà des paysans bio, mais pas de marché. Les consommateurs qui portaient ces valeurs devaient se fournir directement chez les producteurs. Progressivement, des groupements d'achats sont nés un peu partout en France, sans que les gens se connaissent, sans courant de pensée structuré. A la vitesse des moyens de communication de l'époque, ils ont fini par se rencontrer et ont voulu se regrouper pour se réconforter dans un monde qui ne les réconfortait pas. Le mouvement s'est construit lentement pendant 25 ans, sans rien lâcher de la force de ses pionniers. Biocoop est née en 1986 d'un besoin de partage d'idées mais aussi de réassurance. Nous ne sommes ni une ONG, ni une marque purement commerciale. Biocoop est une marque sociétale et activiste, qui prouve chaque jour que le bio est économiquement viable et qu'il fait des paysans plus heureux et fiers de ne pas polluer.



IN : Le marché est resté assez confidentiel jusqu'à la fin des années 90. Aujourd'hui, les produits bio ont le vent en poupe...

C. G. : Le Grenelle de l'environnement, en 2007, a beaucoup joué dans la prise de conscience des citoyens. Après avoir vécu une passe difficile en 2009 et 2010, nous avons remonté la pente. Aujourd'hui, le bio est plébiscité par les consommateurs et les producteurs, ce qui est assez nouveau. C'est devenu une valeur refuge face aux crises alimentaires et aux modèles agricoles traditionnels en fin de cycle. Le nombre de consommateurs de bio a mis 10 ans à doubler, mais le mouvement s'accélère. En 2015, 62 % des Français ont consommé régulièrement bio, contre 49 % en 2014. Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour faire comprendre aux gens qu'ils votent aussi avec leur ticket de caisse. Les acheteurs historiques agissent en cohérence avec leurs idées, quoi que cela leur coûte. Pour des raisons objectives, ce n'est pas le cas de la majorité des gens. C'est pour cela que nous avons proposé des produits de consommation courante sur lesquels nous dégradons notre marge afin que les prix restent accessibles. Ces produits labellisés « La Bio Je Peux » ont d'ailleurs eu tellement de succès que cela a commencé à être un peu la panique et qu'il a fallu trouver un compromis pour ne pas mettre en péril la viabilité des magasins. Nous poussons aussi le vrac qui a des coûts marketing moins importants et contribue à rendre la bio plus abordable. Cela représente 10 % de notre chiffre d'affaires global et jusqu'à 18 % dans certains magasins.

IN : Comment le statut coopératif s'est-il imposé ?

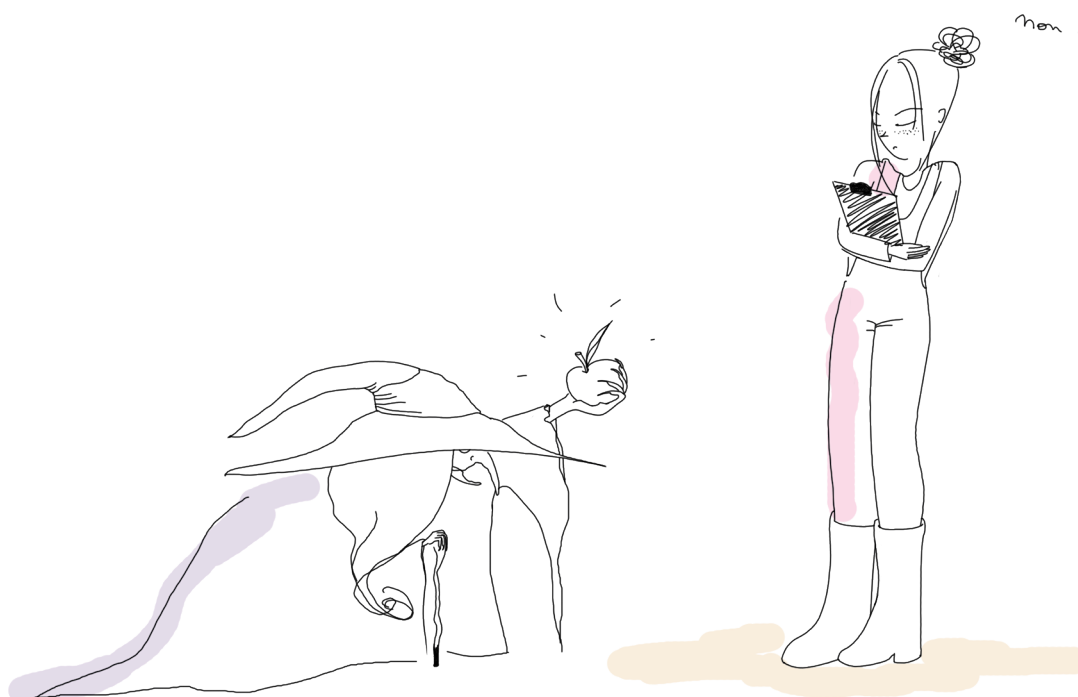
C. G. : L'organisation est au service du projet politique. Il ne s'agit pas d'une simple coopérative de service mais d'un modèle avec une gouvernance qui associe les producteurs, les magasins, les salariés et des associations de consommateurs. Tout ne fonctionne pas à la perfection mais on met autour de la table des acteurs qui peuvent discuter, malgré des intérêts parfois divergents à court terme. Quoi qu'il arrive, il faut que la finalité du projet soit respectée : que les paysans bio puissent vivre de leur activité sur leur territoire et relocaliser l'économie de la bio. Consommer des produits bio qui arrivent de Chine ou d'Égypte, c'est incohérent si l'on considère leur bilan carbone. Nourrir les gens d'ici avec la production d'ici, ce n'est pas *a priori* dans le cahier des charges de la bio, mais nous prônons une sorte de « bio RSE », qui fait la cohérence globale du projet pour des gens qui sont à la fois consommateurs et citoyens.

IN : Est-ce cette cohérence globale qui vous a amené à déréférencer la marque Senoble, qui envisageait un temps de travailler avec la « ferme des mille vaches » ?

C. G. : Nous sommes attachés à ce que nos producteurs et nos fournisseurs partagent nos valeurs. L'agriculture à taille humaine va bien avec la bio. La politique agricole que soutient Biocoop est un modèle qui fonctionne avec un million d'agriculteurs, tous modes de production confondus. La « ferme des mille vaches » n'entre pas, selon nous, dans le modèle agricole français. L'agriculture industrielle coûte très cher en termes d'investissements et n'est pas autonome économiquement. Si le citoyen devait payer les vrais coûts de production et les externalités négatives, il se rendrait compte que cela revient très cher. Senoble n'a finalement pas travaillé avec cette ferme, mais il y a eu une période de doute et nous n'aimons pas le doute.

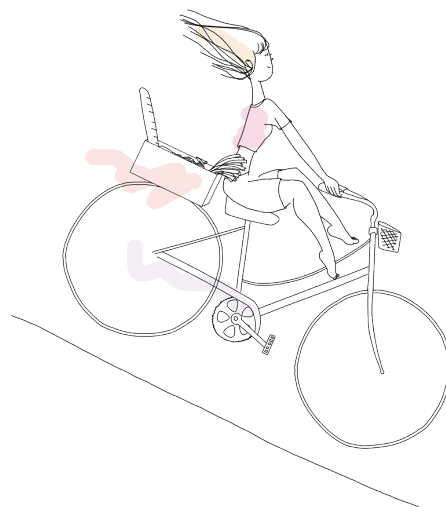
IN : Pourquoi investir dans la construction de filières agricoles via la filiale DéfiBio ?

C. G. : Il faut que les producteurs se structurent pour que nous puissions répondre à l'augmentation de la demande et assurer une régularité d'approvisionnement, comme dans n'importe quel magasin. Les producteurs de lait de vache ont construit très tôt une filière bio. Dans la viande, c'est aussi quelque chose d'assez naturel. C'est plus difficile sur les fruits et légumes car les producteurs arrivent toujours à vendre en direct. Dans le lait de chèvre et de brebis, il faut tout construire ! Il y a un vrai travail d'accompagnement à mettre en place pour convaincre des individus de se structurer et de se constituer en groupement. Au-delà de la production, il faut aussi pouvoir transformer. Nous sommes attentifs à ce que les entreprises créées il y a 30 ou 40 ans puissent passer à une deuxième génération d'entrepreneurs sans se vendre à l'industrie et en restant bien réparties sur l'ensemble du territoire.



IN : Selon quels principes implantez-vous vos magasins ?

C. G. : Notre modèle de commerce se rapproche de notre modèle sur l'agriculture, avec des magasins à taille humaine. Ce type de commerce alternatif suscite beaucoup d'intérêt. Nous recevons en moyenne 1000 demandes d'ouvertures de magasins par an, alors que nous en avons ouvert 33 en 2015 et que nous en ouvrirons un peu plus de 40 en 2016. Même si nous voulons augmenter notre couverture du territoire national, nous sommes très sélectifs car Biocoop est un réseau d'indépendants qui s'installent sur leurs propres fonds. Nous étudions les zones de chalandises sur lesquelles nous pensons pouvoir créer une activité qui permettra à ces nouveaux magasins de vivre et se développer. Dans les agglomérations de Bretagne, qui est notre réseau le plus dense, nous avons environ un magasin tous les quarts d'heure en voiture. Ailleurs, cela reste plus important. Nous allons essayer de densifier le maillage en milieu rural. On oublie souvent que la première charge carbone d'un produit est liée au déplacement du client final vers le magasin. Cela reste un vrai point sur lequel il faut travailler. En Bretagne, comme les distances sont assez réduites, nous incitons nos clients à venir au magasin en vélo.



IN : Quelles sont les orientations de Biocoop à horizon 2020 ?

C. G. : Nous voulons faire en sorte que la promesse au consommateur ne perde rien et reste cohérente face à ce marché de la bio qui va continuer de grandir via la grande distribution et les réseaux spécialisés. Nous sommes sur un modèle de société et nous voulons que les consommateurs arrivent à faire la différence entre un modèle multi-acteurs qui relocalise l'économie et un modèle de consommation de masse, qui nécessite un modèle de production de masse et de standardisation. Nous sommes aussi en pleine réflexion sur le sujet du vrac après le succès du magasin éphémère 100 % vrac et 100 % sans emballage, créé à Paris à l'occasion de la COP 21. Il faudra savoir si ce concept est déclinable en magasin ou si c'était une opération de communication sur le savoir-faire de l'entreprise. Parmi les chantiers en cours, nous travaillons également sur un nouveau schéma directeur logistique à 5 ans, qui a débuté en novembre 2015 et s'organise autour de quatre plateformes éco-construites et fonctionnant entièrement autour des énergies vertes.

IN : Qu'est-ce qui pourrait contribuer à accélérer le mouvement vers la bio ?

C. G. : Même si la croissance du nombre d'hectares cultivés en bio n'est sans doute pas suffisante par rapport à la croissance du marché, nous avons conscience que la production conventionnelle ne peut pas forcément passer en bio, notamment parce que beaucoup d'agriculteurs se sont engagés dans des investissements lourds. Mais c'est possible quand ils arrivent à la fin d'un cycle d'investissement. Les choses changeront par la société civile et par les consommateurs qui sont prêts à payer un peu plus cher pour des produits de qualité, porteurs de sens et créateurs d'emplois. Les citoyens sont de plus en plus concernés par les questions environnementales et par leur impact sur leur santé, surtout quand ils se sentent agressés de manière invisible et insidieuse à travers ce qu'ils mangent. Cela prendra sans doute du temps, mais la société civile finira par prendre le pas sur les lobbies.

BIOCOOP EN CHIFFRES

CA BIOCOOP SA :

445 M€

EN 2015 (+18 %)

CA DES MAGASINS :

768 M€

EN 2015 (+16,9 %)

**383
MAGASINS**

À LA FIN 2015

VENTES :

49% ALIMENTAIRE

22% ULTRA FRAIS

17% FRUITS ET LÉGUMES

12% NON ALIMENTAIRE

0% DE TRANSPORT PAR AVION

0% D'OGM

24% DE COMMERCE ÉQUITABLE :

10% DE COMMERCE NORD/SUD

14% DE COMMERCE NORD/NORD

Source : Biocoop

LES FRANÇAIS, EN ATTENTE D'UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES

Par la manière dont elles organisent leur activité ou leur production, les entreprises peuvent faire preuve de leur engagement au profit de la société. Face aux attentes des consommateurs-citoyens, leur principal défi consiste à convaincre l'opinion publique de la sincérité de leur démarche.

Par Frédéric Micheau, Directeur des études d'opinion chez OpinionWay

UN ENGAGEMENT INSUFFISANT

Les perceptions de l'engagement social des entreprises se caractérisent d'abord par l'idée d'un manque : 67 % des Français considèrent qu'elles ne s'engagent pas suffisamment pour la société, via une politique RSE, des dons, des fondations d'entreprise, etc.

Cette insuffisance est d'autant plus regrettée que, lorsqu'elles s'investissent dans ce type de démarche, 76 % jugent que l'effet produit est largement positif.

DES ATTENTES PROFONDES

L'engagement des entreprises fait logiquement l'objet d'attentes fortes, renforcées par le fait qu'elles sont créditées de marges de manœuvre supérieures à celles dont disposent les acteurs politiques.

77 % des Français estiment ainsi que les entreprises ont le pouvoir de mener des actions sociales là où les pouvoirs publics sont aujourd'hui bloqués.

70 % jugent que les entreprises ont le devoir de prendre le relai des pouvoirs publics, lorsqu'ils sont réduits à l'impuissance.

La complémentarité l'emporte donc sur la concurrence.

Les domaines prioritaires dans lesquelles les entreprises doivent s'engager correspondent sans surprise aux principales sources de préoccupation des

Français. L'emploi (76 %) catalyse toutes les attentes, devançant de 20 points l'environnement (56 %), ces deux domaines étant les seuls cités par une majorité.

D'autres demandes d'intervention sont adressées aux entreprises, mais dans une moindre mesure. Elles concernent des champs d'action très variés, comme le développement local (44 %), la lutte contre les discriminations (38 %), les droits de l'homme (30 %), l'éducation (27 %), l'accès au logement (26 %), l'alimentation et la nutrition (20 %) ou encore l'aide aux associations (16 %).

LE DÉFI DE LA SINCÉRITÉ

Une fois l'engagement acté, le défi principal des entreprises consiste à convaincre l'opinion publique de la sincérité de leur démarche. Pour l'heure, leur engagement est décrypté par 71 % de la population comme «une démarche de communication» destinée à améliorer leur image, dont le phénomène de greenwashing est l'illustration la plus accomplie. Le désintéressement, ou l'idée que les entreprises agissent parce qu'elles ressentent "un devoir et une responsabilité envers la société, n'est partagé que par 27 % des Français".

MARQUES ET ENTREPRISE

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE



UN CONTRAT NECESSAIRE ENTRE L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS

Comment s'engager avec une marque si, au-delà des effets de manche et de communication à destination du grand public, celle-ci ne met rien en œuvre auprès de ses collaborateurs ? L'alignement doit être fort entre les engagements affichés envers les consommateurs et ceux mis en œuvre vis-à-vis de l'interne.

Jérémie Abric,

Directeur du Planning Stratégique de Dagobert

62



Il n'est plus possible (ni souhaitable) aujourd'hui de ne penser qu'aux consommateurs finaux, sans se demander ce qui est fait en interne, auprès de ceux qui, à leur niveau, vont incarner la promesse de la marque.

Quand une marque s'engage sur un sujet, elle doit s'assurer de le faire de manière transversale dans la totalité de l'organisation : une entreprise prônant le bio et le développement durable sera beaucoup plus crédible et cohérente si elle met à disposition de ses salariés un restaurant d'entreprise bio, des bacs de recyclage et des navettes électriques... Ces derniers porteront d'autant mieux l'engagement de la marque au quotidien auprès de leurs clients, fournisseurs ou collègues.

Les entreprises familiales plébiscitées

A quelles entreprises feriez-vous le plus confiance pour prendre les bonnes décisions et s'engager dans les bonnes directions : les entreprises publiques, les entreprises familiales, ou les entreprises privées ? À une écrasante majorité, les Européens apportent leur confiance aux entreprises familiales loin devant les entreprises publiques ou privées (à égalité). Devant des organisations dirigées par l'État ou par des actionnaires

aux motivations souvent inconnues (et parfois détestées), les citoyens et consommateurs regardent donc avec bienveillance les entreprises où l'histoire, les valeurs, le management leur semblent plus humain, transparent, à leur échelle.

Il y a plusieurs différences fondamentales dans la perception d'une entreprise familiale par rapport aux autres typologies d'entreprise. L'une d'entre elles est l'esprit qui y règne. Même dans les grandes ou très grandes entreprises familiales (Sodebo, JCDecaux, Fleury Michon, Sodexo, Hermès...), on sent un très fort lien au fondateur ou à sa famille. Sa présence hante - parfois littéralement - les espaces et l'on ressent sa patte un peu partout. Ce guide, ce référent, est souvent clef pour rappeler et cadrer le projet initial de l'entreprise et s'assurer de sa cohérence dans toute l'organisation au-delà des simples équipes marketing et communication. Cette sensation d'appartenir à une grande famille, à un projet commun auquel ils adhèrent, de faire corps avec l'entreprise plutôt que de n'en être qu'un maillon est fondamentale dans l'engagement des collaborateurs.

11 % de collaborateurs engagés

Issac Getz, professeur de leadership à ESCP Europe, définit 3 types de collaborateurs : - les « engagés » dans l'entreprise, qui représentent 11 % des salariés. Ces personnes n'attendent pas de savoir ce qu'elles doivent faire, prennent des initiatives, proposent des idées et les mettent en œuvre de manière proactive. Issac Getz compare ces profils à des poules qui pondent des œufs sans attendre qu'on le leur demande.

- cohabitant à côté de ces poules, 61 % des salariés sont considérés comme « désengagés » dans l'entreprise. Tels de vieux chevaux fatigués, ces collaborateurs font ce qui leur est demandé sans chercher à en faire plus, répondent « comme un lundi » quand on leur demande comment

ça va, et sont les premiers à partir quand sonne l'heure de la fin de journée.

- enfin, 28 % des salariés sont « activement désengagés ». Non seulement ils n'ont aucune motivation pour leur travail mais, en plus, ils passent leur temps à détruire la motivation des autres. Isaac Getz les compare à des renards, qui mangent les poules que sont les salariés « engagés », minant ainsi progressivement l'efficacité de l'entreprise.

L'engagement des collaborateurs est loin d'être quelque chose d'acquis, même s'il est souvent pris comme tel. C'est même de la responsabilité de l'entreprise de s'engager auprès de ses salariés pour leur permettre, en retour, d'être impliqués dans leur société. Pour fonctionner, cet engagement doit avant tout être énoncé et clarifié. Il doit être porté par la direction, durable, crédible et vérifiable. Sans ces assises rassurantes, pour un salarié tout le reste ne paraîtra qu'initiatives locales et éphémères, sans assurance de durer et de ne pas changer.

Porter la vision de l'entreprise

Une fois ce « contrat » passé, cette intention déclarée de proposer un terrain de jeu propice à l'engagement, les modalités de sa mise en œuvre sont multiples : des outils RH classiques à des process managériaux innovants (en pyramide inversée), en passant par une réflexion sur la qualité de vie des collaborateurs, comme le prône Sodexo. Convaincu que des collaborateurs qui se sentent bien dans leur entreprise travaillent mieux et permettent à leur organisation de surperformer sur le marché, le groupe prend le risque de s'afficher au grand jour, en étant la première entreprise à avoir lancé des pages Facebook à destination de ses salariés... mais visibles par tous. Un gage de confiance sur l'engagement et la volonté des collaborateurs de porter la vision de l'entreprise !

FIDÉLISER SES COLLABORATEURS

LE MEILLEUR DES ENGAGEMENTS POUR UNE ENTREPRISE...

Les entreprises qui remettent l'humain au cœur du système font des salariés heureux, engagés et performants. Elles sont aussi plus attirantes pour des candidats qui veulent trouver de bonnes raisons de s'engager autour d'un projet qui réponde à leur quête de sens et à leur éthique.

Emma Duchatot

64

Des salariés engagés dans leur travail et une direction soucieuse d'embarquer l'ensemble de ses collaborateurs vers un cap clairement défini sont un gage de performance pour les entreprises. Surtout au moment où tous doivent faire face aux nouveaux modes de consommation et de communication, à la transition numérique, à la mondialisation... Dans la lignée du modèle de l'entreprise libérée, théorisé il y a une trentaine d'années aux Etats-Unis, de nombreux travaux pointent l'intérêt de faire émerger les énergies face aux lourdeurs du management et de la bureaucratie, de remettre à plat les organisations pour faire confiance aux collaborateurs et encourager la responsabilisation de chacun.

L'Académie du Service, cabinet conseil issu de l'ancienne Académie Accor, prône une « symétrie des attentions » car, selon ses fondateurs, la qualité de la relation entre une entreprise et ses collaborateurs a un lien direct avec la qualité de la relation entre

une entreprise et ses clients. Dans la mise en place d'une stratégie de service, l'entreprise doit donc commencer par prendre soin de ses collaborateurs pour que, à leur tour, ceux-ci prennent bien soin de leurs clients.

Dans cette remise à plat des modes de management, de nouveaux métiers apparaissent. On voit par exemple arriver – de manière encore marginale - des Chief Happiness Officers, en charge de veiller au bien-être des salariés, à la bonne circulation des informations dans l'entreprise, à la stimulation des initiatives...

Répondre à une quête de sens

Si l'activité professionnelle reste extrêmement importante dans la construction de l'identité personnelle, l'engagement dans l'entreprise a été très chahuté par des décennies d'incertitudes sur le marché du travail, des restructurations parfois menées à la hussarde ou des perspectives d'avenir

difficiles à s'approprier. Bon nombre de personnes ne cherchent plus seulement un emploi, mais une source d'épanouissement et un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les jeunes questionnent tout particulièrement les modèles traditionnels, comme l'analyse Géraldine Bouchot, directrice éditoriale tendances et prospective chez Carlin Creative Trend Bureau : « *Ils ont appris à se débrouiller seuls, à devenir autoentrepreneurs... Ils dépendent moins d'une structure et se disent que, entre 20 et 30 ans, ils ont plein de cartes à jouer. Le management doit aussi faire face à une génération qui a grandi dans la discussion et l'échange permanent avec ses parents. Pour eux, l'entreprise est aussi un espace de transaction.* » Pas facile de diriger une entreprise sans apprendre à composer avec ces Millenials... « *Même s'ils ont de nouvelles compétences, ils n'ont pas d'expérience. L'échange gagnant-gagnant est souvent difficile à trouver* », reconnaît-elle.

Par leur façon de se soucier parfois davantage de l'environnement de travail que du travail en lui-même, les Millenials sont parfois stigmatisés. Cette posture ne permet pourtant pas de remettre en cause leur engagement dans l'entreprise : « *Cette génération a plus que toute autre besoin de trouver du sens à ce qu'elle fait, de la reconnaissance. Elle n'est pas prête à s'engager pour n'importe quoi mais, quand le travail est conforme à ses aspirations, elle s'y engage à fond, sans compter son temps ou son énergie* », souligne Rémi Oudghiri, directeur général adjoint de Sociovision.

Les jeunes ne sont d'ailleurs pas les seuls à obliger les entreprises à se montrer sous leur meilleur jour. Beaucoup de profils seniors ont quitté de grandes entreprises prestigieuses pour créer ou rejoindre des start-up car ils ne se reconnaissaient plus dans le modèle de leur ancien employeur, dans son éthique, ou parce qu'ils estimaient ne pas avoir les moyens de mener à bien leurs missions.

Envisager le candidat comme un client

La notion de « marque employeur » est aujourd'hui devenue un vrai sujet pour attirer les talents. « *Toutes les entreprises y travaillent, d'autant qu'elles voient arriver des modèles très différents avec les start-up ou les Gafa, constate Yamina Moukah, co-fondatrice du cabinet conseil en recrutement Cherche Susan Désespérément. La difficulté est de savoir si la marque employeur est utilisée comme un gadget ou non. Elle n'est efficace que si elle est sincère.* »

L'enjeu est particulièrement crucial pour les entreprises en voie de digitalisation qui souffrent d'une mauvaise image liée à leur marché. Pour attirer des candidats qui se demandent ce qu'une entreprise « traditionnelle » va bien pouvoir leur apporter, il faut donc activer des leviers de séduction. « *Les DRH et le management gagnent à considérer les candidats comme des clients, qui vont jauger la sincérité du discours de l'entreprise, son éthique, son organisation... Ils ne sont plus dupes de ce qui relève de la communication et se renseignent pour la plupart sur ce que les salariés en place disent. Le collaborateur devient alors un ambassadeur de son entreprise* », ajoute-elle.

Dans un monde où l'entreprise et les collaborateurs ont plus que jamais besoin de se ressourcer, l'engagement ne se vit plus à la vie à la mort, mais parfois de manière séquentielle. « *Il est important que le temps passé dans l'entreprise par le collaborateur soit vécu comme une expérience positive et efficace* », note Yamina Moukah. Ce n'est pas parce qu'un collaborateur choisit de quitter l'entreprise, qu'il n'y reviendra pas plus tard, après s'être enrichi de nouvelles expériences.

CAS D'ÉC OLE

ACCORHOTELS MONTE UN SHADOW COMEX AVEC SES JEUNES CADRES

Les start-up et entreprises digitales qui réussissent sont souvent créées par de jeunes dirigeants. Pour bénéficier de l'impulsion et de l'agilité de cette nouvelle génération, Sébastien Bazin, CEO d'Accor Hotels, a décidé de doter son entreprise d'un « Shadow Comex » composé de douze cadres de l'entreprise, âgés de moins de 35 ans et sélectionnés par leurs aînés. Dans ce groupe particulièrement challengé par la nouvelle économie, la quasi-totalité des décisions est prise par des cadres de plus de 50 ans, pas toujours à l'aise avec les enjeux de la révolution en cours. Depuis début 2016, les membres de ce Comex de « jeunes » sont chargés d'examiner toutes les décisions soumises au comité exécutif et de formaliser les propositions à l'ordre du jour pour qu'elles soient mieux comprises par les cadres. Cet effort de pédagogie doit permettre de mieux embarquer l'ensemble des équipes dans le plan de digitalisation du groupe et apporter d'autres points de vue sur les transformations en cours.

67

LES COLLABORATEURS DE BOUYGUES IMMOBILIER À LA MANŒUVRE

A travers son projet « 100 % Clients », lancé à partir de 2015, Bouygues Immobilier tenait à mettre en avant l'importance de la relation humaine au service d'une expérience client réussie. Le promoteur immobilier souhaitait faire de cette expérience réussie un élément fort de différenciation sur son marché et de recommandation de la part de ses clients. Pour mettre en place ce plan stratégique, tous les collaborateurs - top management compris - ont été invités à partager leurs valeurs de l'entreprise à travers une expérience client. Qu'ils soient en contact ou non avec le client final, tous ont aussi été formés à la vision du plan stratégique.

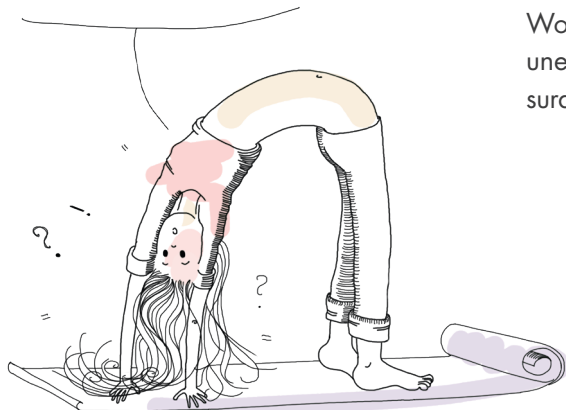
KIABI MISE SUR L'INNOVATION COLLABORATIVE

En 2009, Kiabi avait lancé la Vision Kiabi, une démarche prospective co-construite avec les salariés, qui visait à atteindre « l'entreprise idéale pour les clients, les collaborateurs et les parties prenantes de l'entreprise ». Cinq ans plus tard, l'enseigne de mode à petits prix (1,662 Md€ de CA en 2015 pour 449 magasins, en hausse de 6,7 %), a réécrit sa vision à 10 ans pour construire collectivement le « Kiabi du futur ». Un « plan de libération des talents et des compétences » a notamment donné à chacun la liberté et la responsabilité de prendre toute initiative et décision destinées à surprendre et enchanter les clients. Des mini-sites dédiés à l'innovation ont été créés sur certaines catégories de produits : les pyjamas, les déguisements, les vêtements pour enfants en surpoids... Avec la démarche participative Innovation Play l'ensemble des collaborateurs pouvait pour déposer des idées d'innovations sur trois thématiques : un service qui change la vie des clients, une idée qui change la vie au boulot, un produit qui change la vie. Environ 1000 idées ont ainsi pu remonter. Chaque projet retenu a bénéficié de l'accompagnement des experts métiers Kiabi, de 20 jours libérés par le manager et d'une aide financière.

EY PROMEUT LE FLEXIBLE WORKING

La société de conseil et d'audit EY (anciennement Ernst & Young) a lancé en septembre 2015 un chantier pour adapter son organisation de travail aux ruptures technologiques. Pour permettre aux collaborateurs de devenir « entrepreneurs de leur carrière et de leur temps », le groupe a mis en place un système de « Flexible Working ». La nouvelle organisation doit permettre de casser les codes ou les pratiques managériales, de travailler différemment, prendre des temps de respiration, tenir compte des contraintes personnelles... dès lors que les collaborateurs respectent les valeurs et la marque EY. Ce nouveau mode de collaboration doit aussi permettre d'accompagner les évolutions de carrière : les collaborateurs peuvent devenir associés du cabinet conseil ou clients s'ils ont créé leur entreprise. Selon EY, au moins deux tiers des salariés utilisent ces nouvelles opportunités de travail. Depuis le lancement du Flexible Working, le cabinet revendique également une baisse sensible des collaborateurs en suractivité.

C'EST PAS ÇA LE
FLEXIBLE WORKING ?...



VERBATIM

«Google France permet à ses salariés de dégager 20 % de leur temps de travail pour développer un projet qui les intéresse, mais qui doit concerner Google. Souvent, je ne suis pas au courant de ce que développent les équipes. Si je devais savoir ou valider tout ce qui se développe dans l'entreprise, cela irait trop lentement. Pour Google, la valeur ajoutée de ces projets d'innovation est très importante. Ce n'est pas un choix business, c'est une nécessité.»

Nick Leeder, directeur de Google France, lors du Big Bang Eco du Figaro, le 16 juin 2016.

L'ENGAGEMENT, UN « CONTRAT MORAL » ENTRE L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS

Dans un contexte économique difficile, où les crises sociales se multiplient, l'engagement des salariés est un sujet capital pour les dirigeants d'entreprise. C'est même un enjeu stratégique pour trouver et conserver les talents.

Par OpinionWay

70

L'engagement des salariés, au cœur des débats depuis quelques années, peut apparaître comme un nouvel effet de mode dont s'emparent les entreprises. Pourtant, cette notion dépasse de loin les concepts de satisfaction, de motivation ou de bien-être au travail en posant les bases d'un contrat moral entre l'entreprise et ses salariés : elle lie la réussite de l'entreprise à la réussite du salarié et réciproquement. Dès lors, l'enjeu de l'engagement des salariés devient évident et se pose la question des leviers d'engagement.

Il n'existe pas de formule magique pour engager ses salariés et les leviers sont multiples : bien-être des collaborateurs, réalisme des objectifs ou encore valeurs de l'entreprise... Toutefois, si ces leviers sont tout à fait pertinents, ils font l'impasse sur l'essence même de l'engagement du salarié : le contrat moral entre l'entreprise et ses salariés, le lien qui les unit. Trois leviers fondamentaux d'engagement émergent :

- LE SENS DE LA TÂCHE

Selon 44% des salariés, le sentiment d'utilité de leur travail a été leur principal source d'engagement professionnel au cours de l'année écoulée (Enquête Opinionway – décembre 2015)

- LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Il s'agit là du pendant de l'utilité. Le travail du salarié est utile à l'entreprise et l'entreprise doit le reconnaître. Cela pose naturellement en filigrane la question des leviers de la reconnaissance qui ne sont pas forcément d'ordre financier, même s'il s'agit d'une revendication fréquente.

- LES PERSPECTIVES

Le lien entre une entreprise et ses salariés est d'autant plus fort qu'il s'inscrit dans la durée. Pour cela, ils doivent partager un projet commun et des perspectives de développement, pour les salariés, comme pour l'entreprise. Cela va dans le sens de l'entretien de professionnalisation consacré aux perspectives d'évolution du salarié, récemment rendu obligatoire pour les entreprises.

L'engagement des salariés prend une dimension nouvelle dans un monde professionnel mondialisé et digitalisé, où ils peuvent exposer leurs compétences et qualités acquises dans l'entreprise. La concurrence accrue des talents fait dès lors de l'engagement un enjeu encore plus stratégique pour les entreprises, pour conserver les talents... et en trouver.



CRÉER UN TERREAU FAVORABLE

Deux éléments clefs sont à retenir du Rapport : la connaissance et la satisfaction de sa cible. Ces deux piliers représentent la mise en place de toutes formes de dispositifs.

Il faut entretenir la relation, donner avant de recevoir pour être sûr de fidéliser le client. Car lorsqu'il s'engage, il devient un ambassadeur inconditionnel. Et rien de mieux pour la fidélité et la rétention ! Nous insistons aussi sur la forme d'engagement qui doit être mis en place. Il faut être capable de le définir et de s'y tenir. Mais aussi d'impliquer les collaborateurs qui participeront à leur tour au rayonnement et à la réputation de l'entreprise.

Au bout du chemin, si vous parvenez à créer une relation durable avec l'ensemble de votre écosystème, c'est de l'affection et de la recommandation qui vous attendent. Et là, ce n'est que du bonheur pour tous...

INFLUENCIA,
LE TRENDMAG DES INFLUENCES,
DE LA COMMUNICATION,
DU MARKETING ET DES MEDIA,
destiné à tous les curieux et enthousiastes qui désirent faire avancer leur entreprise.

INFLUENCIA, C'EST UN PARTI PRIS

La curiosité n'est pas un vilain défaut, bien au contraire. C'est un talent, une force, qui permet de repérer ce qui est nouveau et intelligent. D'inventer demain, d'anticiper, et d'avoir une longueur d'avance.

C'EST UNE ENVIE

De donner les clés de compréhension d'une société devenue indéniablement complexe. INfluencia est un "guetteur", une vigie qui observe partout dans le monde tout ce qui est en train de bouger et de s'inventer, dans le domaine de la consommation, du marketing, de la communication et des medias. Parce que le futur est enrichissant et enthousiasmant.

DAGOBERT,

AGENCE INDÉPENDANTE CRÉÉE EN 2000, ENGAGÉE POUR LES MARQUES.

Nous sommes convaincus qu'une marque qui s'exprime avec une personnalité forte et qui se soucie d'apporter de l'utilité, du lien, du plaisir, à ses clients et publics cibles, crée de la préférence et de l'engagement pour performer sur son marché.

NOTRE MISSION

Créer de la valeur de marque au service de votre impact business pour que votre marque compte !

NOTRE SOMMES

Digital Natives - Le digital, plus qu'une culture, un ADN, un état d'esprit, des modes de collaboration innovants.

Indépendants - La liberté de faire du sur-mesure pour nos clients. La liberté des solutions retenues et de nos partenaires au service de la seule performance business.

Engagés - Pour nos clients au quotidien. Pour la performance et le succès des marques avec lesquelles nous collaborons.

Brand Centric - Notre obsession, créer de la valeur et de la préférence de marque.

CONTACT :

Gaël Clouzard, Rédacteur en Chef :
gaelclouzard@influencia.net
@G_ael

Rédaction :
redaction@influencia.net
01 49 96 03 31

Sophie Huttman,
Direction commerciale
sophiehuttman@influencia.net
01 49 96 03 34

WWW.INFLUENCIA.NET

CONTACT :

Vincent Saccomanno,
Directeur Général :
vincent.saccomanno@dagobert.fr
01 56 03 99 80
@v_saccomanno

Christelle Didelot, Directrice Stratégie et Développement :
christelle.didelot@dagobert.fr
01 56 03 99 85

Guillaume Gartioux,
Responsable Communication :
guillaume.gartioux@dagobert.fr
01 56 03 90 57
@guitouch

WWW.DAGOBERT.COM

Directrice de la publication
INfluencia :
Isabelle Musnik
Rédacteur en Chef INfluencia :
Gaël Clouzard

Rédaction :
Emma Duchat (INfluencia),
Jérémie Abrie (Dagobert)
Philippe Le Magueresse (Opinion Way)
Frédéric Micheau (Opinion Way)
Conseil éditorial : Christine Monfort

Direction de projet :
Guillaume Gartioux (Dagobert)
Direction Artistique :
Justine Baranger (Dagobert), Floriane Boishy (Dagobert)
Illustration : Aurélie Viau (Dagobert)
Iconographie : Getty Images