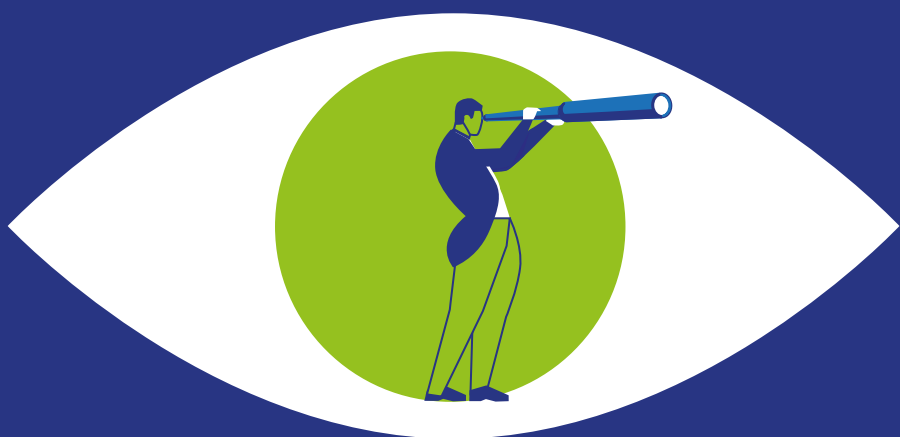


RAISON D'ÊTRE & COMMUNICATION



**PURPOSE VS.
RAISON D'ÊTRE**

PAGE 02

**LA RAISON D'ÊTRE
EN FRANCE**

PAGE 04

**UN MOTEUR POUR TOUTE
L'ENTREPRISE**

PAGE 06

**QUEL RÔLE POUR
LA COMMUNICATION ?**

PAGE 10

**LA RAISON D'ÊTRE
EN ACTION(S)**

PAGE 13

**LA RAISON D'ÊTRE
ET LE COVID-19**

PAGE 16

MOTS DE ...

JACQUES-EMMANUEL SAULNIER

Président d'Entreprises et Médias

La question du rôle de l'entreprise dans la société était au cœur de l'actualité bien avant la crise engendrée par le virus Covid-19, mais nul doute que celle-ci en renforcera l'acuité. Ses différents publics exigent en effet d'une entité économique de production de biens ou de services plus que sa seule contribution industrielle, commerciale, sociale et fiscale. C'est pourquoi, la définition de sa raison d'être est pour elle un enjeu stratégique. En exprimant à la fois sa vision, son ambition et ses valeurs, la raison d'être fonde la singularité de l'entreprise, donne du sens à toutes ses décisions et actions et renforce ses liens avec l'ensemble de ses parties prenantes, au premier rang desquelles ses collaborateurs qui trouvent en elle une feuille de route... ou, en d'autres mots, une raison d'agir. Charge à la direction de la communication, après avoir contribué à son élaboration, d'en assurer l'infusion au sein de toute l'entreprise et au-delà.

LAURENT HABIB

**Président-fondateur de l'agence
de communication Babel**

La raison d'être est le projet permanent de l'entreprise. L'idée est simple : il ne s'agit pas tant de définir l'identité de l'entreprise que de la projeter dans le futur. Dans un monde qui change en permanence – et nous prenons aujourd'hui la mesure des bouleversements possibles – la raison d'être pose la question de la confrontation permanente de l'identité avec ce changement. La raison d'être, c'est ce qui permet de persévérer dans son être. C'est pourquoi la raison d'être ne se contente pas d'exprimer l'identité dont elle procède, elle exprime aussi la manière dont l'être persiste au contact des autres et des événements, prévus et imprévisibles. La raison d'être est donc naturellement le cœur et le pivot d'une communication ouverte sur la société.

PURPOSE VS. RAISON D'ÊTRE

D'UN INSPIRANT DE L'ENTREPRISE À UNE INCITATION LÉGISLATIVE

Aux États-Unis, on ne parle pas de raison d'être mais de *Purpose*. C'est le *Why* de la triple question, *Why, What, How*⁽¹⁾ (à laquelle on peut ajouter *Who*). Le *Purpose* sert à gouverner l'entreprise, à questionner en permanence sa pertinence en se demandant en quoi elle est singulière, unique, seule à même de réaliser ce qu'elle fait, de la manière dont elle le fait. Le *Purpose* dirige l'entreprise, il la projette vers son avenir.

En France, la raison d'être est une incitation législative issue de la loi Pacte, bien que certaines entreprises n'aient pas attendu cette loi pour se doter d'une raison d'être. Elle encourage les entreprises à la révéler car cette raison d'être constitue alors un engagement social vis-à-vis des parties prenantes. Déclarer sa raison d'être, c'est reconnaître que l'entreprise, ayant une fonction économique, a donc une fonction sociale – qui n'est d'ailleurs pas incompatible avec le profit et, même, qui suppose qu'un profit soit réalisé. La raison d'être, telle que l'entend la loi Pacte, permet à l'entreprise de préciser son projet collectif à long terme ; il s'agit d'une implication qui relève d'une obligation de moyens... qui peut lui être « médiatiquement opposable ».

⁽¹⁾ Simon Sinek, Start With Why, 2009

CE QUE NOUS APPRENNENT LES « PURPOSE NATIVE BRANDS »

Les marques qui se sont d'emblée dotées d'un *Purpose*, qu'elles soient des pionnières – telle Patagonia – ou plus récemment des DNVB (Digitally Native Vertical Brands, les nouvelles marques du digital fondées sur des visions de rupture) – telle Everlane ont adopté dans leur communication des partis pris qui sont autant de leçons inspirantes.

Leçon n°1 LA RADICALITÉ

Refus du compromis, lutte contre la standardisation, interpellation directe du citoyen plus que du consommateur, la marque s'empare d'un sujet d'opinion, souvent clivant.

Exemple : en octobre 2018, Nike prend pour icône le quarterback Colin Kaepernick qui avait clivé l'opinion publique américaine en refusant de chanter l'hymne national américain en protestation aux violences policières contre les minorités. Par son soutien, Nike s'est positionné comme une marque engagée, tout en prenant un vrai risque d'image.

Leçon n°2 LA TRANSPARENCE

Une transparence démontrée sur quatre territoires, simultanément plutôt qu'alternativement : le produit, la production, la valeur et les relations avec les consommateurs. Cette transparence revendiquée oblige à la vigilance.

Exemple : la Marque du Consommateur a lancé le premier produit C'est qui le patron ?!, soit une brique de lait dont le prix est défini par les consommateurs, pour permettre une juste rémunération des producteurs de lait.

Leçon n°3 LA RECTITUDE

Tout est aligné : les convictions, les objectifs, les actions ; et la communication insiste sur cette cohérence sans faille et les choix qu'elle impose.

Exemple : Dave's Killer Bread est une marque de pains de mie biologiques et sans OGM produits aux États-Unis. Obéissant à son *Purpose* (« Tout le monde a droit à une seconde chance et peut contribuer à la vie économique »), un tiers des employés sont des repris de justice et toutes les actions de l'entreprise sont en faveur de leur réhabilitation dans la société par le travail.

Leçon n°4 LA CAPACITÉ MOBILISATRICE

Animées par un combat ou une conviction qui guide leur action, ces marques créent des mouvements qui se veulent tangibles, structurants, opérants. Dans un registre militant, les salariés et les consommateurs sont engagés dans un combat « bigger than brand » (qui dépasse la seule relation entre la marque et ses consommateurs).

Exemple : au-delà de l'information mise à disposition pour une consommation responsable, Frichti fait part de ses engagements sous forme de manifesto et sollicite l'adhésion des consommateurs à leur programme #buildthefutureoffood. Un call to action pour faire pression sur l'opinion.

Leçon n°5 LA MAÎTRISE DES CONTENUS

Tous les points de contact (in-store, affichage, vitrines, catalogues, sites et réseaux sociaux, event...) sont mobilisés pour faire valoir les convictions et les messages. Ils sont tous exploités comme des objets de communication qui doivent devenir des sujets de conversation.

Exemple : Patagonia valorise son *Purpose* avec une rigueur et une cohérence extrêmes. Depuis 1972, tous les contenus événementiels, publicitaires, éditoriaux, conversationnels tendent vers un objectif commun : la protection de la planète.

LA RAISON D'ÊTRE EN FRANCE

Si la loi Pacte a placé la raison d'être au cœur de l'agenda des entreprises françaises, elle en a aussi influencé les conditions d'élaboration : engagement externe formel, la raison d'être doit avant tout être un sujet de réflexion stratégique.

LES LIMITES ÉVENTUELLES D'UNE RAISON D'ÊTRE (TROP) CONSENSUELLE

Souvent plus reconnaissance « constitutionnelle » de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes que vision fondatrice, la raison d'être telle qu'elle est adoptée depuis la loi Pacte donne lieu à un exercice d'équilibriste inédit.

Dans sa finalité, un exercice de singularité

La raison d'être cherche l'affirmation du rôle singulier de l'entreprise dans la société et dans le monde (la raison pour laquelle elle existe).

- Sur le fond, ce rôle que l'entreprise s'assigne découle de son identité et de ses valeurs profondes : il lui est donc **nécessairement propre**.
- Sur la forme, l'expression de la raison d'être ne saurait pleinement jouer son rôle moteur dans l'entreprise si elle n'est pas **distinctive et inspirante**.

Dans son mode d'élaboration, un exercice de convergence

Reconnaissance des responsabilités « constitutionnelles » de l'entreprise, la raison d'être devient bien souvent un exercice de synthèse et de reformulation des attentes des différentes parties prenantes externes et internes. La raison d'être cherche alors le plus petit dénominateur commun dans la diversité de réalités et d'intérêts de l'entreprise et de son écosystème, et le déplacement vers des attentes préexistantes identifiées.

Le piège ? Que les réalités exogènes de l'entreprise (les attentes des parties prenantes, le contexte sociétal, etc) et la recherche du plus petit dénominateur commun prennent le dessus sur l'affirmation d'une singularité forte.

LES TYPOLOGIES DE RAISONS D'ÊTRE EN FRANCE

Produits de cet exercice d'équilibriste, les raisons d'être « sociétales », « sectorielles » et « d'ambition » s'appuient sur des réalités exogènes à l'entreprise.

Raison d'être « sociétale »

Elle acte la reconnaissance structurelle et stratégique par l'entreprise de sa responsabilité auprès des parties prenantes.



« Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »

Raison d'être « sectorielle »

Elle marque l'appropriation par l'entreprise d'un mouvement de fond qui se joue à l'échelle du secteur : transition énergétique, alimentaire, etc.



« Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète »

Raison d'être « d'ambition »

Elle reformule l'ambition stratégique que l'entreprise s'assigne pour elle-même et par rapport à la concurrence.



« Leader de la transition alimentaire »

VOTRE RAISON D'ÊTRE EST-ELLE DIFFÉRENCIANTE ? LE TEST DU CANDIDAT

Focus

Si votre raison d'être est suffisamment claire, inspirante et singulière, elle doit pouvoir faire office de question filtre pour les talents qui candidatent : « Est-ce que je crois que ce secteur contribue à une transformation positive ? Est-ce que j'ai une bonne raison de rejoindre cette entreprise, et non une autre du même secteur ? Est-ce que je partage les mêmes croyances que l'entreprise ? Sont-elles en cohérence avec ses actes ? »

FAIRE DE LA RAISON D'ÊTRE UN MOTEUR DE L'ENTREPRISE

Focus

QU'ENTEND-ON PAR RAISON D'ÊTRE MOTRICE ?

Laurent Habib, Président fondateur - BABEL

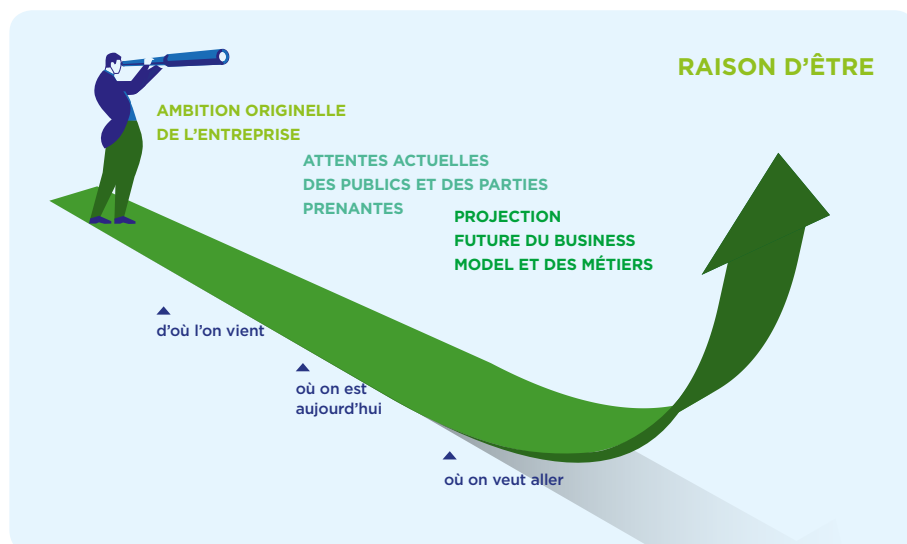
« Une raison d'être motrice ne définit pas seulement ce qui réunit le collectif de l'entreprise et donne sens à son activité présente. Elle donne également la direction dans laquelle ce collectif va et se projette. Une raison d'être motrice, c'est une idée unique qui résume la façon dont l'entreprise agit et réagit mais aussi l'attitude qu'elle pourrait avoir par rapport à un phénomène inattendu. »

LES ATTRIBUTS DE LA RAISON D'ÊTRE MOTRICE

#1 Une raison d'être qui projette

La raison d'être motrice permet d'articuler l'identité profonde de l'entreprise et l'ensemble des évolutions présentes et futures de son modèle économique.

- Elle s'appuie sur la **vision fondatrice** de l'entreprise (« Quels motifs, quels besoins ont présidé à sa création ? »).
- Elle explique le **modèle économique actuel** (« Dans quelle mesure mon métier et mes savoir-faire actuels me définissent-ils ? »).
- Elle s'ouvre à des **relais de croissance futurs** (« Comment puis-je réconcilier qui j'ai été, qui je suis et qui je serai demain ? »).



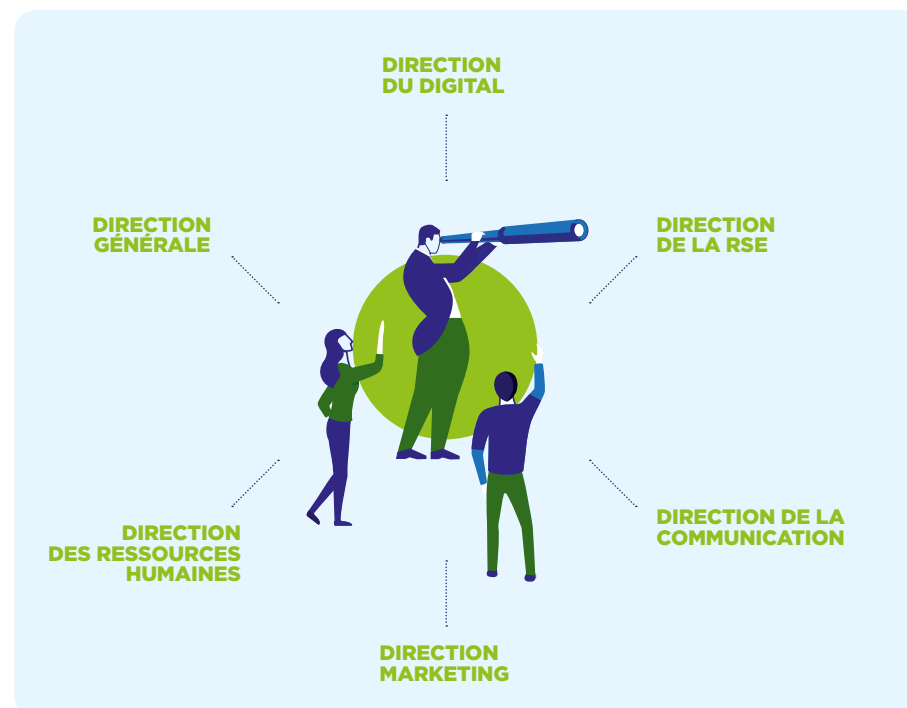
#2 Une raison d'être qui rayonne

La raison d'être motrice constitue à la fois un mot d'ordre et un vocabulaire communs, partagés par l'ensemble de l'entreprise et son écosystème. Elle doit donc être facilement compréhensible et enthousiasmante pour qu'elle soit adoptée par tous : management, collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires, investisseurs, journalistes et experts, grand public.



#3 Une raison d'être qui agit

Dès lors que les collaborateurs se la sont appropriée et y trouvent une inspiration, la raison d'être motrice devient une « raison d'agir » transverse, capable d'orienter les feuilles de route des différentes directions de l'entreprise.



LES ENJEUX MÉTHODOLOGIQUES DE LA DÉMARCHE

Comment favoriser la réussite de la démarche ?



Camille Cros, Associée fondatrice – BABEL

« Pour définir une raison d'être singulière et opérante, le choix de son mode de production est clef. Dans l'élaboration de la raison d'être, de nombreuses approches sont envisageables – mais toutes ne présentent pas les mêmes pièges et opportunités. Il s'agit de se poser les bonnes questions méthodologiques : qui est écouté, consulté et décisionnaire ? Jusqu'où va la co-construction avec les collaborateurs et les parties prenantes externes ? À quelles conditions jugera-t-on la nouvelle raison d'être « réussie » et qu'attend-on d'elle concrètement ? Il reviendra à l'équipe projet de bien calibrer les objectifs, la gouvernance, les méthodes et les *inputs* et *outputs* attendus de la démarche, en amont de celle-ci. »



#1 Bien cadrer la démarche et sa gouvernance

Difficile de mener une démarche de co-construction solide sans s'accorder sur une définition préalable et partagée de ce qui constitue la raison d'être et sur la façon dont elle est amenée à s'articuler aux autres éléments « socles » de l'entreprise (projet stratégique, valeurs, plateforme de marque, etc.). La matrice de gouvernance du projet est également cruciale : plus le nombre de contributeurs et de valideurs est large, plus le dénominateur commun se réduit – dans ce cas-là, on privilégiera des techniques qui favorisent l'émergence de points de différenciation plutôt que le consensus sémantique.



Eric Lemaire, Directeur de la communication, de la marque et de la RSE – AXA France

« Nous avons tenu à impliquer le plus largement toutes nos parties prenantes dans l'élaboration de notre raison d'être pour favoriser l'appropriation de la démarche par tous à chaque étape. Clients, agents et conseillers, dirigeants ont été sollicités, avec en point culminant le vote de plus de 7 000 collaborateurs. Aujourd'hui, les femmes et les hommes d'AXA se sont globalement emparés de la raison d'être car ils la mettent déjà en pratique au quotidien. Elle s'exprime dans les engagements de l'entreprise, notamment au niveau RSE, mais aussi dans nos offres, dans notre stratégie d'innovation, et dans notre stratégie de développement sur le long terme. »



#2 Écouter en profondeur, puis mettre en perspective et factueliser

La révélation de la raison d'être est un exercice à la fois collaboratif, sensible et maïeutique : il suppose d'extrapoler, à partir des points de vue de chaque interlocuteur, une réalité et une vision communes. Pour y arriver, on privilégiera les méthodes d'inspiration et l'écoute en profondeur : tout en assumant la subjectivité des remontées individuelles, on identifiera des images, des symboles, des signes collectifs de l'entreprise. Ces remontées individuelles seront complétées, mises en perspective et factuelisées à l'aune d'analyses exogènes : analyses concurrentielles, interviews d'experts, etc.

#3 Définir des scénarios de futurs possibles pour provoquer des choix

En cherchant la synthèse et l'alignement autour d'une formulation de raison d'être, on sera attentif à identifier les différents scénarios de futurs possibles pour l'entreprise, et les choix stratégiques et opérationnels radicalement différents qui en découlent : quelles sont les implications en termes de stratégie d'entreprise ? En termes d'offres et de marketing ? De modèles de management ? Quelle relation avec les publics ? etc.

#4 Rendre la ligne choisie opérante dans les différentes réalités de l'entreprise

La raison d'être doit être suffisamment inspirante pour que toutes les directions de l'entreprise puissent, à partir d'elle, concevoir ou réorienter leurs feuilles de route opérationnelles. La démarche ne s'arrête pas à la validation de la formulation de la raison d'être. Il s'agira de favoriser sa bonne appropriation auprès des directions concernées à travers une démarche inclusive (ateliers d'appropriation, co-définition de la feuille de route, etc.).



Cécile Ribour, Directrice de la communication – MAIF

« Plutôt qu'un aboutissement en soi, la formulation de la raison d'être a amorcé une nouvelle manière de piloter l'entreprise : la raison d'être se décline en objectifs statutaires, qui sont autant d'engagements concrets pour sa mise en œuvre sur le terrain. Ainsi placée au cœur des décisions et de la stratégie de l'entreprise, notre raison d'être vient inspirer et sous-tendre tout ce que nous faisons : elle nous pousse à revoir nos feuilles de route opérationnelles, ainsi que certaines de nos offres. En devenant société à mission, la bonne exécution des objectifs et de la feuille de route associée est suivie par un Comité de mission intégrant nos parties prenantes et évaluée par un organisme tiers indépendant. »



COMMENT ÉLABORER UNE RAISON D'ÊTRE MOTRICE ?

#1 S'assigner une quête, un combat

La raison d'être est efficace quand elle est fondée sur une quête ou un combat qui définit plus ou moins évidemment un ennemi, un antagonisme, une difficulté, une épreuve à surmonter. Le recours à des archétypes narratifs universellement compréhensibles permet à la raison d'être de générer adhésion, intérêt et enthousiasme – elle peut alors faciliter à travers l'entreprise le choix et l'action.

#2 Adopter une approche diachronique de l'entreprise

Pour que la raison d'être soit motrice, il s'agit de réconcilier ce que l'entreprise est et a été avec tout ce qu'elle pourra être demain. Son élaboration requiert donc une réflexion diachronique : on appréhende la réalité de l'entreprise à travers le temps, en se plongeant dans les racines et la mémoire collective de l'entreprise, et en identifiant les nœuds stratégiques qui peuvent structurer son orientation future.

#3 Assumer que la raison d'être existe d'abord dans son expression

La raison d'être existe d'abord *par son expression même* : sa formulation plus ou moins enthousiasmante fixe ce qu'elle est de manière constante et permanente. Dans sa formulation même, la raison d'être doit donc pouvoir générer les conditions de sa bonne compréhension et appropriation par l'ensemble des publics.

QUEL RÔLE POUR LES DIRECTIONS DE LA COMMUNICATION ?

Le statut et le rôle de la direction de la communication dans la démarche d'élaboration de la raison d'être est variable. Qu'elle participe activement à la définition de la raison d'être ou qu'elle accompagne son expression et son appropriation, son intervention reste essentielle sur trois volets.

Exprimer la singularité : l'éclaireur

En **éclaireur**, la direction de la communication travaille à exprimer la singularité parce que c'est ainsi que la marque sera juste et ajustée, à elle-même et à ses publics.

Travailler l'adhésion : le mobilisateur

En **mobilisateur**, la direction de la communication travaille l'adhésion parce que c'est ainsi que les publics, internes et externes, pourront s'emparer de la raison d'être de la marque et contribuer à son pouvoir transformatif.

Mener le déploiement : l'amplificateur

En **amplificateur**, la direction de la communication travaille la traduction de la raison d'être dans l'offre et de son déploiement parce que c'est ainsi que l'entreprise pourra accomplir la transformation à laquelle elle s'engage et que les audiences pourront éprouver la réalité des engagements.

En quoi la direction de la communication est-elle essentielle ?

Juliette Mutel, Directrice générale - BABEL

« Quel que soit le modèle de gouvernance choisi pour l'élaboration de la raison d'être, la direction de la communication a un rôle fondamental à jouer. À toutes les étapes de la démarche, elle peut mobiliser des savoir-faire uniques et pertinents : sa capacité à ouvrir l'entreprise aux attentes de la société et des publics externes, sa capacité à écouter et à aligner l'interne, sa capacité à faire d'un sujet stratégique et corporate, un sujet d'inspiration et d'engouement. »

Focus

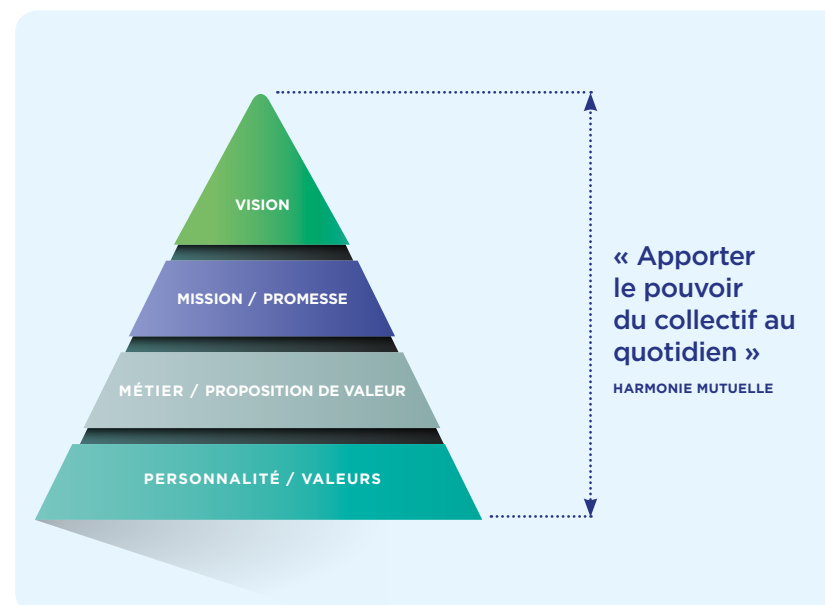
COMMENT ARTICULER LA RAISON D'ÊTRE AUX OUTILS STRATÉGIQUES DE MANAGEMENT DE LA MARQUE ?

Il existe différentes façons de formaliser la plateforme de marque, mais ses notions fondamentales varient peu :

- **la vision** : les représentations de l'avenir et les convictions profondes qui guident les choix de la marque et sa transformation (parfois résumée par le *WHY*) ;
- **la mission** : ce que la marque apporte, le cœur de sa proposition de valeur, le rôle qu'elle entend jouer auprès de chacun et dans la société, aujourd'hui et demain ;
- **le métier** : l'activité de la marque telle qu'elle est amenée à évoluer sur ses marchés présents et futurs (le *WHAT*) ;
- **la personnalité / les valeurs** : les savoir-faire et savoir-être singuliers sur lesquels la marque s'appuie pour honorer sa mission (le *HOW*).

Lorsque la plateforme de marque précède l'élaboration de la raison d'être, l'intégration de la raison d'être peut devenir un exercice complexe (voire artificiel !) pour la direction de la communication. Si la raison d'être est motrice, elle viendra naturellement éclairer et inspirer l'ensemble des niveaux de la plateforme de marque.

La raison d'être d'Harmonie Mutuelle - « **Apporter le pouvoir collectif au quotidien** » - a donné lieu, d'une part, à un nouveau territoire d'expression publicitaire, porté par la signature « **Avançons collectif** », et d'autre part, à la réécriture de la pyramide de marque pour rendre chacun de ses niveaux plus singulier et plus engagé.



Focus

COMMENT FAIRE VIVRE LA RAISON D'ÊTRE DANS LES CONTENUS ?

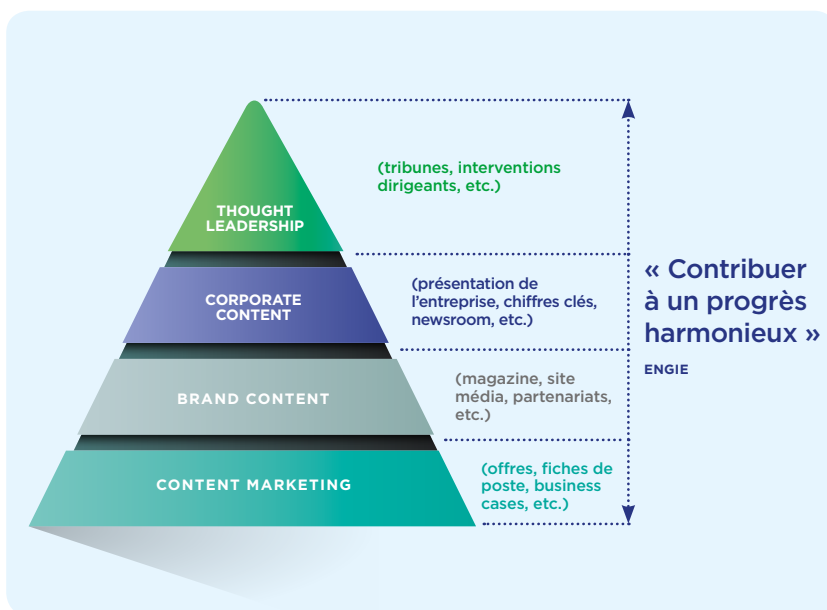
L'expression de la raison d'être dans les contenus se limite encore trop souvent à certains outils ou canaux : premières pages du rapport annuel, onglet du site corporate, intervention lors de la convention interne...

Pourtant, les contenus s'affirment aujourd'hui comme un terrain de rencontre privilégié entre la marque et ses audiences. Il est donc naturel que la raison d'être irrigue les contenus (tous les contenus) que la marque propose, et en particulier :

- **Le thought leadership** : le choix des combats sociétaux que portent l'entreprise et ses dirigeants doit se faire à l'aune de la raison d'être, sous peine qu'ils paraissent déconnectés de l'entreprise ;
- **Les contenus corporate** : la raison d'être oriente naturellement la façon dont l'entreprise se raconte et le choix des actions et actualités qu'elle met en avant. Elle éclaire également ses relations avec les parties prenantes ;
- **Le brand content** : la raison d'être oriente le choix des sujets et leur traitement dans les programmes relationnels éditoriaux, afin de donner une singularité à l'expérience éditoriale ;
- **Le content marketing** : les contenus commerciaux, pour être cohérents, singuliers et impactants, s'appuient sur les preuves et les marqueurs de la raison d'être.

Pour articuler la raison d'être à ces différents niveaux de prise de parole et en assurer le rôle de pivot, il est essentiel d'avoir une stratégie éditoriale claire, inspirante et partagée par toute l'entreprise.

La raison d'être d'Engie - « Contribuer à un progrès harmonieux » - a inspiré une nouvelle ligne éditoriale et une nouvelle charte sémantique, qui ont structuré les différentes prises de parole éditoriales du groupe.



LA RAISON D'ÊTRE EN ACTION(S)

#1 UN LEVIER DE PERFORMANCE

Constat

Face à la montée en puissance du consommateur-citoyen éclairé, la préférence commerciale et la loyauté des clients se gagnent aussi sur le terrain des engagements d'entreprise.

Rôle de la raison d'être

La raison d'être permet d'aligner la politique commerciale et marketing de l'entreprise avec la vision corporate. Ainsi, les offres deviennent plus lisibles et plus en phase avec les attentes des consommateurs-citoyens.

Rôle de la direction de la communication

La direction de la communication facilite cette convergence en mettant à disposition son savoir-faire traditionnel : elle crée des ponts entre l'offre de l'entreprise et les attentes des consommateurs, elle identifie ce qui est important pour chacun, elle suscite le désir et construit la crédibilité.

“ Bertrand Cizeau, Directeur de la communication – BNP Paribas
 « Chez BNP Paribas, la raison d'être n'est pas un sujet de communication, mais un texte de référence permettant notamment de nous assurer que la vision d'entreprise défendue au plus haut niveau s'exprime dans nos offres commerciales. Cet alignement est une garantie de désirabilité auprès des clients et donc de performance commerciale sur le long terme. » ”

Exemple

Method Laundry (UK) : une offre commerciale qui a du sens

Proposer des produits bons pour la planète et bons pour les consommateurs constitue la vision fondatrice et le *Purpose* de Method. Résolument orienté clients, le *Purpose* nourrit le business model et la conquête commerciale. Depuis 2007, le statut B-Corp valide l'engagement de l'entreprise.

#2 UN LEVIER DE RÉPUTATION**Constat**

À partir d'un certain volume d'activité, **l'opinion publique constitue bien souvent un facteur d'échec ou de réussite des projets**, a fortiori pour les entreprises qui répondent aux Délégations de Service Public (DSP).

Rôle de la raison d'être

La raison d'être peut aider à fabriquer de l'acceptabilité sur le très long terme pour les activités de l'entreprise. Elle réaffirme l'attention de l'entreprise à l'intérêt général en donnant des gages cohérents et légitimes d'utilité de l'entreprise.

Rôle de la direction de la communication

La raison d'être et la communication obéissent à des temporalités différentes mais se nourrissent l'une l'autre. La communication aide à initier, définir, diffuser la raison d'être des entreprises. En retour, elle peut trouver dans la raison d'être une source d'inspiration et un gage de continuité pour son expression.



Pierre Duprat, Directeur de la communication - Groupe VINCI

« Le Comex s'est rendu compte que VINCI ne pouvait pas éternellement avoir une posture de discrétion. Pour une entreprise engagée dans le paysage public comme la nôtre, la raison d'être est un levier d'acceptabilité des projets sur le très long terme. Elle articule l'utilité de nos métiers et notre contribution à l'intérêt général et la communication est une arme stratégique pour initier, définir, diffuser cette raison d'être, de manière convaincante et dans tous les pays. »

**Exemple****J&J (USA) : un vecteur de confiance pour les parties prenantes**


Le credo de J&J affirme la responsabilité de l'entreprise auprès des parties prenantes (médecins, soignants, patients, familles, etc.). Rédigé en 1943, le credo est resté inchangé depuis. Aujourd'hui, il continue de solidifier la réputation de J&J comme une entreprise pharmaceutique de confiance.

#3 UN LEVIER DE TRANSFORMATION**Constat**

Les plans stratégiques, avec ce qu'ils impliquent de transformations dans les organisations et les offres, peuvent **déboussoler les collaborateurs et les clients**.

Rôle de la raison d'être

La raison d'être accompagne les déplacements de business model et d'offres commerciales, les transformations structurelles et organisationnelles en les inscrivant dans une réalité profonde, dans laquelle les collaborateurs et les clients peuvent trouver de la permanence et de la consistance.

Rôle de la direction de la communication

La démarche d'élaboration de la raison d'être elle-même peut être vertueuse. Opérée sur un mode collaboratif, elle permet de faire adhérer les collaborateurs à la transformation et de mobiliser les clients et les parties prenantes autour d'enjeux sociétaux partagés.



Ana Busto, Directrice de la communication et de la marque - ENGIE

« Face aux défis liés au changement climatique, ENGIE a pris ses responsabilités et a transformé son business model en profondeur. Cette évolution du portefeuille d'activités et d'offres a généré chez nos collaborateurs, comme chez nos clients, un certain nombre d'interrogations. La formalisation du *Purpose* a été l'occasion de mener une démarche de collaboration et de pédagogie dans tous nos pays, et a permis à toutes nos parties prenantes internes et externes de prendre conscience d'un certain nombre d'enjeux partagés. Ce faisant, le *Purpose* nous a permis de nous placer en tant qu'entreprise aux avant-postes de la transition énergétique responsable. »

**Exemple****IBM (USA) : une boussole à travers les époques... et les métiers**


« Think » est le mot d'ordre d'IBM depuis la naissance de l'entreprise. Une expression de la raison d'être de l'entreprise qui a accompagné les grandes transformations de son métier : de fabricant de machines, à spécialiste de l'IA et du deep learning, à prestataire de services diversifiés. Un mot d'ordre qui accompagne les évolutions de business model, et rayonne dans tous les champs : offre de services, thought leadership, publicité, recrutement, etc.

SOCIÉTÉ POST-CONFINEMENT : QUELLE PLACE POUR LA RAISON D'ÊTRE ET LA COMMUNICATION ?

La crise sanitaire a remis les questions de sens et d'utilité au cœur du débat. Elle interroge de manière inédite la place que souhaitent occuper les entreprises au sein de la communauté nationale et les relations qu'elles entretiennent avec leurs publics. Quelles sont les premières leçons à en tirer ?

LA CRISE SANITAIRE CONFIRME LE RÔLE SOCIAL ET LE POUVOIR D'ACTION DES ENTREPRISES

Tout au long de la crise sanitaire, et alors même que nombre d'institutions montraient leurs limites et leurs fragilités, les entreprises ont fait la preuve de leur capacité à répondre aux besoins essentiels de la population : se nourrir, se soigner, s'informer, se divertir, rester en contact. Manifestation la plus saillante même si elle n'est pas la plus spectaculaire, l'entreprise a transformé la marchandise, le produit ou le service : ce qui était payant est devenu gratuit, ce qui était réservé est devenu collectif, ce qui était archivé a retrouvé le jour. Ce faisant, elles n'ont pas simplement démontré l'indispensabilité de leurs produits et de leurs services. Elles ont assez clairement affirmé leur envie et leur capacité à intervenir dans le champ citoyen, à maintenir et même à renforcer le lien social.

Le confinement ayant fait chuter le nombre d'accidents de circulation, la **MAIF** a choisi de reverser les 100 millions d'euros d'économies réalisées sur les assurances auto à ses sociétaires. À raison de 30 euros par contrat auto, ces derniers ont le choix : obtenir un remboursement ou reverser la somme à des causes solidaires sélectionnées par la mutuelle.

KERING et ses Maisons ont multiplié les initiatives pour contribuer à la lutte contre la pandémie : donations en Chine, en Italie, en France et aux États-Unis, fabrication de masques au sein de certains ateliers (Balenciaga, Saint Laurent, Gucci). En France, le Groupe a notamment commandé et acheminé depuis la Chine 3 millions de masques chirurgicaux à l'attention des services de santé.

ORANGE réaffirme son rôle et la continuité de son service. Dès le 30 mars, Orange offre à ses clients en France 10 Go d'Internet mobile, 20 chaînes en clair et ses spots TV pour que les familles adressent des messages à leurs aînés isolés. En parallèle, Orange annonce une aide exceptionnelle de 8 millions d'euros pour ses Fondations en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

LES EXIGENCES D'ENGAGEMENT ET DE SINCÉRITÉ SE SONT INTENSIFIÉES

Pourtant, alors même que la crise révélait les capacités de réactivité et d'adaptabilité des entreprises, elle les interrogeait frontalement sur leur sens et leur utilité. En quoi leur métier, leur activité sont-ils essentiels ? Quelle est la valeur qu'elles apportent à la société ? En font-elles suffisamment ?

Jamais la prise en compte des externalités – positives ou négatives – des entreprises, des questions de santé publique, d'environnement, de solidarité, de mode de vie et de consommation n'aura été aussi pressante et palpable – pour les individus comme pour les organisations.

Sans préjuger des évolutions à venir, la société post-confinement appellera nécessairement les entreprises à démontrer de manière toujours plus probante la place qu'elles souhaitent occuper dans la communauté, et la façon dont elles conçoivent de préserver et de participer à l'intérêt général.

PLUS QUE JAMAIS, LA RAISON D'ÊTRE PERMET LA RENCONTRE DE L'ENTREPRISE AVEC LA SOCIÉTÉ

Face à la montée en puissance des aspirations autour des valeurs de responsabilité, de durabilité, de retour à l'essentiel, de solidarité, de collectif, l'expression d'une raison d'être constitue plus que jamais le point de rencontre entre l'entreprise et la société. Pour autant, elle ne saurait passer pour une simple caisse de résonance des attentes de cette dernière. L'interrogation à laquelle elle répond n'est pas tant « Qu'attend-on de nous ? » que « Comment souhaitons-nous être utiles ? ». La nuance est de taille, car c'est bien dans cette deuxième perspective que la raison d'être peut démontrer toute sa force motrice – en agissant comme un véritable pivot des stratégies d'action et de relation de l'entreprise aujourd'hui, et de réputation et de désirabilité durables demain.

À PROPOS



ENTREPRISES & MEDIAS

Association des directeurs de communication

Entreprises et Médias est l'association des directeurs de la communication des grandes entreprises et organisations. Lieu d'échanges et de propositions, son action est dédiée aux évolutions de la fonction, à ses enjeux et à ses pratiques, en se fondant sur une conviction : la communication, au sens large du terme, joue un rôle clé dans la performance économique et sociétale des entreprises.

L'association promeut le métier et ses acteurs, la dimension stratégique de la mission communication dans l'accompagnement des mutations des entreprises et de leur environnement ainsi que dans la création de valeur.

Entreprises et Médias propose à ses 168 membres des moments de débats et d'ouverture autour de partages d'expériences entre pairs, de rencontres avec des parties prenantes (médias, acteurs politiques, académiques et associatifs, instituts d'études...) sur des sujets concrets et prospectifs, de portée nationale comme internationale.

251 boulevard Pereire - 75017 Paris - @EM_Dircom

01 44 50 12 00

www.entreprises-medias.org

BABEL

STRATEGIE ET CREATION

Babel a pour ambition d'articuler la communication à la stratégie des entreprises et des organisations. Elle réunit pour cela près de 200 talents multidisciplinaires qui allient intelligence stratégique et excellence créative pour bâtir des marques fortes, singulières et rayonnantes.

Dirigée par Laurent Habib et Juliette Mutel, managée par une quinzaine d'associés qui portent la variété des expertises, Babel est la première agence intégrée indépendante de France.

41 rue Greneta - 75002 Paris - @agencebabel

01 53 00 10 00

www.agencebabel.com
