

Daniel Bô

Avec la collaboration de
Matthieu Guével

Brand Culture

La cohérence des marques en question

2^e édition

Interview de
Raphaël Lellouche,
*Vers une
nouvelle théorie
de la marque*

DUNOD

Alexandra Marsiglia, consultante RSE et marque responsable, est à l'initiative de ce chapitre ajouté lors de la réédition du livre *Brand culture*. Son leitmotiv : que la responsabilité des entreprises soit au cœur de la réflexion sur l'identité et la culture des marques.

De quoi la marque est-elle responsable ?

La première responsabilité de la marque est de garantir un produit dont la qualité est durable. Dès l'Antiquité, certains artisans avaient pour habitude de signer leur production en y apportant une marque distinctive. La marque servait avant tout à identifier l'origine d'un produit et à donner une idée de ses qualités en le différenciant d'autres produits, apparemment identiques.

La marque s'engage à assurer une qualité de production constante. C'est une fonction d'épargne mentale pour le consommateur : en achetant telle marque de café, il sait qu'il aura un bon café, le même que la dernière fois.

Mais dans une société dite de transparence, la responsabilité de la marque ne se limite plus au seul produit. Les consommateurs se posent des questions concernant l'ensemble du cycle de production – extraction des matières premières, conditions de travail, modes de production, recyclage des déchets, etc. –, ainsi que sur les conséquences sur leur propre santé, sur l'environnement, la société. Le spectre s'est élargi dans un monde de plus en plus globalisé, où la traçabilité des produits, les conditions de travail chez les sous-traitants, etc., sont complexes à vérifier.

À côté de la législation croissante en matière de *reporting* extra-financier, la loi Pacte, votée en octobre 2018, est un symbole fort de ce nouveau rôle de l'entreprise dans la vie de la Cité : « *La société doit être gérée dans l'intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ».

Cas pratique

Fleury Michon et la génération manger mieux

Dans un secteur de l'agroalimentaire ébranlé par des scandales sanitaires à répétition, Fleury Michon a décidé de mener un combat pour aider les hommes à « Manger mieux chaque jour ». Ce combat s'appuie sur cinq convictions :

- cuisiner avec de bons produits, « car il n'y a pas de bonne cuisine sans bonne matière première » ;
- réinventer un modèle alimentaire « car la course à la baisse des prix ne peut plus durer » ;
- le besoin d'agir tous ensemble, du producteur au consommateur ;
- l'envie de se remettre en question ;
- la volonté d'être plus transparent.

En 2014, la marque lance sa campagne #VenezVérifier. Objectif : réhabiliter l'image du surimi – produit le plus controversé de son offre. Elle invite consommateurs, blogueurs et journalistes à venir « vérifier » le procédé de fabrication, de la pêche au colin en Alaska jusqu'à son usine en Vendée. Une campagne de transparence qui entraîne une hausse des ventes de 14 % sur un marché à – 4 % sur la même période. Fleury Michon continue sur sa lancée et crée sa filière charcuterie « J'aime », pour un élevage plus responsable : prise en compte du bien-être animal, nourriture à base de céréales françaises sans OGM, absence d'antibiotiques dès la fin de la période de sevrage. Et s'engage dans le débat public : campagne d'interpellation des candidats à la présidentielle de 2017, opération de crowdfunding pour financer des initiatives autour du #MangerMieux...

Pourquoi intégrer la responsabilité dans la stratégie de marque ?

Jusqu'au début des années 2000, la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) consistait à anticiper et prévenir les risques et la réglementation, dans une logique de *less bad* (moindre mal), permettant de pérenniser la *licence to operate* (droit d'agir) de l'entreprise.

Cette RSE défensive laisse de plus en plus la place à une RSE volontariste et positive, à la recherche de nouvelles opportunités de marché, autour d'une meilleure prise en compte des enjeux RSE.

Cas pratique

Botanic et le jardinage écologique

Après des premiers engagements – arrêt des sacs de caisse gratuits en 2004, suppression des prospectus en 2005, etc. –, l'enseigne familiale Botanic s'est lancée 2006 dans une démarche responsable plus volontariste, avec son programme Éco-Jardinier, consistant à labelliser plus de 700 produits de son catalogue. En 2007, l'enseigne décide de retirer de son offre les pesticides et les engrais chimiques de synthèse pour les remplacer par des produits écologiques.

Dans le prolongement de cette action, Botanic lance en 2008 son Pacte pour un nouveau mode de vie, qui l'engage sur cinq ans à généraliser son offre responsable.

« Les ventes de produits phytopharmaceutiques représentent une part importante du chiffre d'affaires d'une enseigne de jardinerie. La suppression des engrais et pesticides chimiques de synthèse des magasins nous a donné légitimité et crédibilité dans notre politique de développement durable. La reconnaissance de cette action par les associations environnementales, les institutions publiques, le grand public, les médias et donc la notoriété de l'enseigne, est sans commune mesure avec la perte de chiffre d'affaires », explique Stéphane D'Halluin, responsable développement durable & qualité de Botanic dans une interview accordée au site Bioaddict.

Dans cette nouvelle logique, l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie de marque devient un véritable moteur pour l'entreprise, avec de nombreux bénéfices en termes d'efficacité d'action et d'engagement :

- **Une forte adhésion des consommateurs-citoyens** à une marque qui témoigne d'un engagement sociétal et /ou environnemental – réponse à une attente de plus en plus forte de la société civile dans son ensemble. 77 % des Français estiment que les entreprises ont le

pouvoir de mener des actions sociales là où les pouvoirs publics sont bloqués. Et quand les entreprises s'engagent dans une démarche responsable, 76 % jugent que l'effet produit est largement positif. L'adhésion des consommateurs à la marque se traduit par une plus grande fidélité, une plus large propension à la recommander, une moindre élasticité-prix... (*Étude Influencia X Dagobert, 2017*).

- **Une marque employeur valorisée par les collaborateurs**, réponse à l'attente croissante de sens de la part des employés en France. 78 % des salariés considèrent que la RSE est importante dans la vie de l'entreprise. (*Étude Viavoice pour Minddéd, Des Enjeux et des Hommes et Ekodev, menée en avril 2015 auprès de 1 000 salariés d'entreprises de 250 employés ou plus*).
- **Un levier d'innovation et de différenciation** : endosser sa responsabilité et les contraintes associées, c'est porter un autre regard sur son activité et découvrir de nouvelles opportunités, sources de créativité. C'est aussi une manière de nourrir un positionnement différenciant sur le marché.

Cas pratique

Lush, les cosmétiques végétariens

À l'origine de Lush, la rencontre entre un expert capillaire et une esthéticienne, désireux de proposer une offre de produits de beauté naturels. Dès sa création, la marque se veut éthique, avec des produits faits main, à base de fruits et légumes, non testés sur des animaux et avec le moins d'emballage possible.

C'est en cherchant à appliquer ces valeurs que la marque a fait preuve d'une grande innovation, en rupture avec les codes du marché. Innovation produits et conditionnement d'abord : savons et crèmes vendus sous forme solide, permettant de minimiser le transport, l'emballage et l'ajout de conservateurs, maquillage conditionné dans de petites fioles de verre, plus faciles à recycler. Innovation merchandising ensuite : produits présentés en vrac sur les étales, vendus au poids et à la coupe.

La singularité, condition de succès d'une stratégie de marque responsable

La confiance en une marque responsable tient non seulement à l'universalité des valeurs portées (respect des travailleurs, protection de la biodiversité, etc.), mais aussi à la spécificité, voire à l'unicité de son univers.

L'engagement ne doit pas seulement se conformer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD), mais être porté par la marque :

- **Un engagement autour de ses valeurs propres.** Deux marques de cosmétiques, de jean, de mobilier aborderont la question de leur responsabilité de manière spécifique, même si nombre d'enjeux de leur secteur sont transversaux. Pour convaincre le consommateur, la marque doit s'engager pour une cause en phase avec son identité, et se l'approprier de façon unique et spécifique.
- **Un engagement construit sur des courants ascendants,** en adéquation avec les valeurs de la marque, qui sont des leviers d'innovation potentiels : économie circulaire, collaborative, de fonctionnalité, made in France...

Cas pratique

La Camif, un esprit mutualiste

Créée en 1947 par le fondateur de la Maif pour alimenter les caisses de la mutuelle, la Camif est relancée en 2009 avec un nouveau positionnement : distribuer du mobilier durable Made in France. L'enseigne propose du mobilier local (à toutes les étapes de la fabrication, matières premières comprises) et aux faibles impacts négatifs sur la santé du consommateur et sur l'environnement.

Cela dit, la Camif conserve des valeurs issues de ses origines en tant que mutuelle. Ces valeurs ont un nom : le solidarisme (association d'adhérents sociétaires dont le but est l'intérêt commun, et non le profit).

• • •



Cet esprit se retrouve :

- **dans la posture de renoncement à la souveraineté de l'enseigne** : tout le monde est invité à participer (collaborateurs, clients, fournisseurs...). La marque lance en 2018 Camif ÉDITION, sa propre marque éco-responsable et co-construite avec les citoyens, designers, fabricants et experts de la filière du mobilier. L'aboutissement d'un tour de France orchestré par l'enseigne pour inviter les parties prenantes à se rencontrer et échanger ;
- **dans les modalités de mise en œuvre** : le mot-clé est « alternatif » ou comment trouver une alternative au marché. La Camif cherche à ménager, dans le monde tel qu'il est, des espaces où l'individu va pouvoir vivre autrement, en termes de coopération par exemple. C'est dans cette logique que la Camif boycotte le Black Friday depuis 2017 : elle ferme son site e-commerce ce jour-là. Une manière d'inviter le citoyen à réfléchir à ses propres modes de consommation.

Comment éviter le *greenwashing* ?

Quand une marque souhaite communiquer sur ses engagements responsables, la question de la crédibilité du discours se pose – les initiatives des entreprises étant souvent soupçonnées *a priori* d'être du *greenwashing*. D'où une vraie frilosité des marques à communiquer sur leurs actions.

On trouve aujourd'hui deux façons de faire :

- **Un discours stéréotypé**, avec des messages prévisibles, typiques du *greenwashing*. Ce discours manque de crédibilité et suscite de l'indifférence, voire un soupçon d'opportunisme.
- **Un discours sur l'action et la réalité concrète** de l'entreprise, de façon transparente et avec humilité (présentation des réussites, mais aussi des progrès à faire, des échecs...). C'est pragmatique et efficient, et cela génère de la confiance.

Cas pratique

Ikea s'engage pour un mode de vie plus sain et durable

Ikea veut s'attacher à améliorer le quotidien du plus grand nombre. Avec sa stratégie de développement durable *People & Planet positive*, la marque cherche à rendre accessible à tous le Vivre mieux et consommer moins. « *D'ici à 2030, notre ambition est d'inciter plus d'un milliard de personnes à vivre au quotidien dans le respect des limites de la planète.* » Les consommateurs sont encouragés à réparer leurs produits (plus d'un million de pièces détachées sont fournies pour la réparation chaque année), à les relooker ou même à les retourner en magasin. Avec le service Seconde vie, ils peuvent échanger leurs anciens meubles contre un bon d'achat. Le mobilier d'occasion est ensuite revendu dans l'espace Bonne Trouvaille du magasin. 20 000 produits sont ainsi récupérés chaque année.

Ikea organise aussi des événements de sensibilisation en magasin : #Ensemble nos meubles ont une seconde vie ; en 2015, l'opération Durable & Vous, où 230 foyers ont expérimenté un mode de vie plus durable ; à la suite du succès de l'opération, l'organisation, en 2016, d'une opération de sensibilisation en magasin à travers toute la France, pour déployer à grande échelle les astuces efficaces pour économiser de l'énergie, de l'eau, mieux trier ses déchets et vivre une vie plus saine.