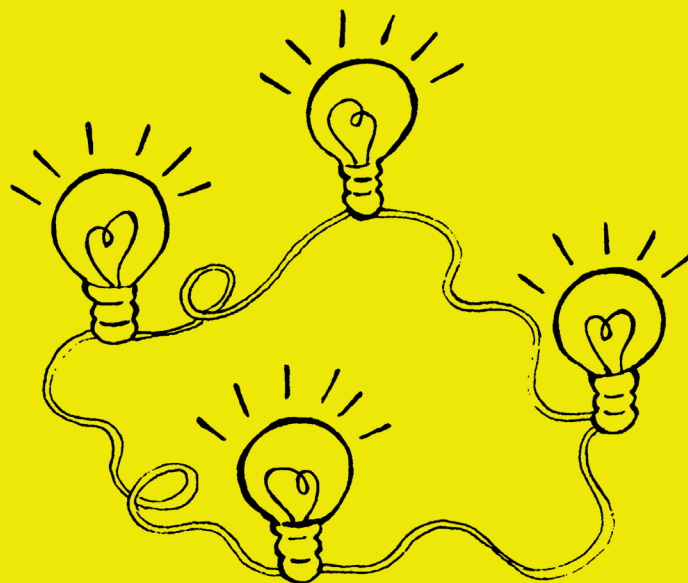




# UTOPIES<sup>®</sup>

**NOTE DE POSITION**

#5 // 2<sup>e</sup> édition - Avril 2019



**LA MARQUE POSITIVE**  
**Comment faire de la RSE**  
**un booster de vos marques ?**

## SOMMAIRE //

INTRODUCTION : le développement durable ne change rien s'il ne change pas les offres.....	P.03
1. CONTEXTE : les marques plaçant leurs engagements au cœur de leur positionnement réussissent mieux	P.06
2. LA MARQUE, nouvelle frontière des stratégies de développement durable .....	P.10
3. COMMENT BATIR et piloter une marque positive ? .....	P.13
4. DE LA POSITIVITE REELLE à la positivite perçue par les consommateurs .....	P.14
CONCLUSION.....	P.15

## LA MARQUE POSITIVE //

## @ UTOPIES

## INVENTER ENSEMBLE LES MARQUES ET LES OFFRES DE DEMAIN

Une démarche de développement durable n'a de sens que si elle s'inscrit au cœur de l'activité de l'entreprise — dans sa mission et le positionnement de ses marques, son offre de produits et services, dans son modèle économique et dans ses objectifs stratégiques, etc. Depuis plus de vingt ans, nous accompagnons les entreprises dans cette transformation au travers de nos activités de conseil et think-tank.

Dans le domaine du marketing et des offres, en lien avec notre approche de la Marque Positive®, nous intervenons sur :

- le diagnostic des actions et engagements historiques de la marque ;
- la définition et le déploiement d'une stratégie de Marque Positive® en phase avec la mission de la marque, son histoire et ses valeurs ;
- l'identification des enjeux sociaux ou environnementaux qui peuvent devenir les engagements-phares ou les « étendards » pertinents de la marque sur ses différents marchés ;
- la traduction concrète de ces engagements dans l'offre de produits et services de la marque, mais aussi dans tous les domaines d'action possibles (promotion, mécénat, etc.) ;
- le planning stratégique responsable sur les engagements et la stratégie d'information, de valorisation ou même d'implication par la marque de ses clients ; les interactions de la marque avec ses parties prenantes ; la mobilisation des équipes internes autour du nouveau projet de marque.

**Rendez-vous sur  
www.utopies.com  
pour  
en savoir plus !**

« Là où vos talents rencontrent les besoins du monde, c'est là qu'est votre vocation. » **Aristote**

## INTRODUCTION : LE DEVELOPPEMENT DURABLE NE CHANGE RIEN S'IL NE CHANGE PAS LES OFFRES

Après une vingtaine d'années de mise en œuvre dans les entreprises, le développement durable est dans l'impasse : pour les observateurs les plus exigeants, il tourne souvent à vide, puisqu'il échoue à résoudre les problèmes planétaires auxquels il ambitionne de répondre. La preuve : si grâce aux efforts des entreprises, il faut aujourd'hui un tiers de ressources naturelles en moins qu'il y a 30 ans pour produire une unité de PIB ou PNB, nos consommations globales de ressources ont doublé sur la même période. Autrement dit, sur la plupart des marchés, l'explosion des ventes, boostée par la croissance économique et l'augmentation de la population, fait plus qu'annuler les progrès réalisés du côté de la production.

La cause en est simple : cantonnées à la philanthropie, à l'éco-efficacité pour économiser les ressources ou à la conformité réglementaire et au reporting, les démarches de développement durable, élaborées dans une approche plutôt défensive, ont surtout visé à prévenir les risques et à limiter les problèmes (pour préserver la « licence to operate » des entreprises)... mais pas vraiment à résoudre des problèmes. Elle sont focalisées sur ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, à savoir les pratiques internes, les systèmes de management « corporate » et les processus de production (pour en minimiser les impacts négatifs)... mais beaucoup moins sur ce qui se passe à l'extérieur, au-delà de la barrière de l'entreprise, du côté de l'offre, des produits, de la stratégie commerciale et des marques. Or quels que soient les efforts déployés, être moins mauvais ne suffit pas à être bon - et tant qu'on ne change pas l'offre, la plupart du temps, on ne change pas grand chose. Car avec les outils de mesure de l'impact d'un produit tout au long de son cycle de vie, on sait désormais que la phase d'usage est souvent bien plus importante que la phase de production : ainsi, l'impact climatique du secteur automobile est-il lié pour 12% aux usines et pour 80% aux

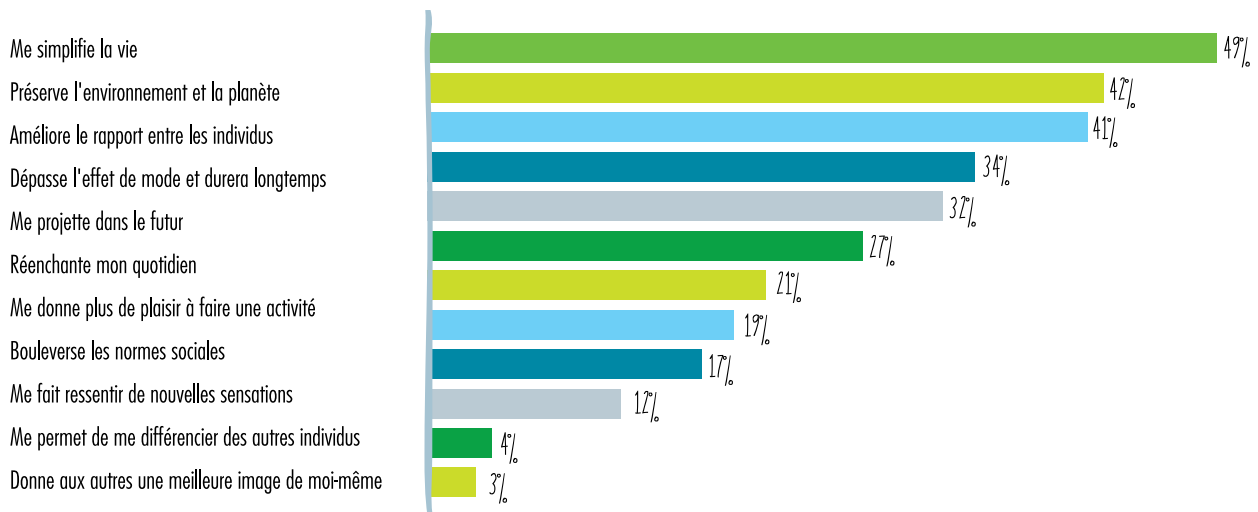
véhicules pendant qu'ils roulent – et il en va de même pour un jean, dont 58% de l'impact climatique survient après l'achat par le client (lavage, pressing, repassage et fin de vie). Certes, sur tous les marchés ou presque, des offres « vertes » ou « responsables » ont été lancées mais elles restent des « niches », avec une ambition commerciale quasi-inexistante et un soutien marketing très faible qui ne leur permet pas de sortir de l'ornière alternative pour alter-consommateurs urbains, aisés et éduqués où elles semblent cantonnées.

Mais les temps changent : 78% des leaders d'opinion européens pensent désormais que les produits responsables doivent être proposés à la place des produits conventionnels, et pas en complément. C'est l'avènement de ce que les Anglo-saxons appellent le « choice editing », qui consiste à changer radicalement l'éventail du choix laissé au consommateur – en cessant de vendre les produits inutilement nocifs à la planète ou aux personnes, en les remplaçant par des alternatives responsables correspondant à ce que les consommateurs attendent d'une innovation, en incitant les consommateurs à préférer les produits mieux-disants par un signal-prix clair, par un dispositif adapté de mise en avant et de promotions, etc.

**78%** des leaders d'opinion européens pensent que **les produits responsables doivent désormais être proposés à la place des produits conventionnels**, et pas en complément.

(Source : GlobeScan)

Parmi les phrases suivantes, quelles sont les 3 phrases qui correspondent le plus à ce que vous attendez d'une innovation ?



**Les qualités attendues d'une innovation** (Opinion Way 2012, Les Français et l'innovation)

Et au-delà des pionniers comme Patagonia, des acteurs nationaux majeurs et des grands groupes mondiaux se distinguent par un engagement à transformer la majorité ou l'intégralité de leur offre d'ici à quelques années. C'est la fin des gammes vertes, bio ou équitables, destinées aux seuls consommateurs « bobo » ou LoHaS<sup>2</sup> : désormais, le développement durable est le premier levier d'innovation, pour paraphraser un article récent de la Harvard Business Review<sup>3</sup>. Les leaders de ce mouvement optent pour des choix radicaux et n'ont plus de scrupules à lier explicitement, dans leur discours, le développement durable et les opportunités de business. General Electric ambitionne de doubler ses ventes de technologies vertes, Philips commence par se donner cinq ans pour que les produits verts représentent un tiers de et vise désormais 70% de son chiffre d'affaires à horizon 2020, tandis que Marks & Spencer, Nike ou Starbucks affichent des objectifs sur 100% de leur offre. Dans la restauration, alors que McDonald's et Coca-Cola enregistrent des ralentissements importants de leurs ventes<sup>4</sup> révélatrice du désamour des consommateurs pour le fast-food, l'enseigne tex-mex Chipotle, qui a placé depuis plusieurs années au cœur de son positionnement un engagement pour une nourriture fraîche, saine et locale, enregistre des taux de croissance solides +15% et +9% d'augmentation des ventes en 2017 et 2018, contre une baisse de 7% pour McDonald's sur ces deux années - sans compter

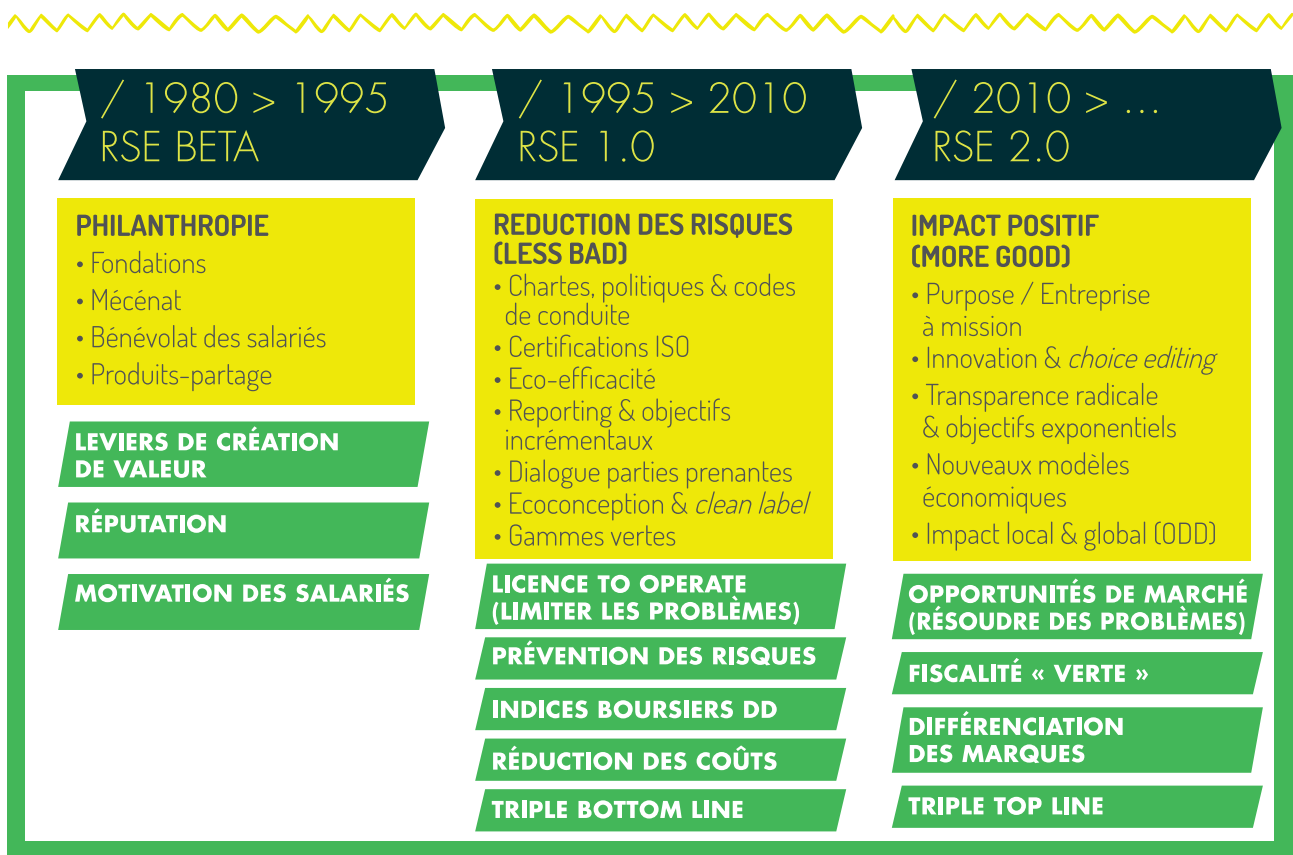
les 200 restaurants nouveaux ouverts chaque année. En France aussi, l'enseigne de jardinerie Botanic décide d'abandonner la vente des produits phytosanitaires au profit d'une promotion plus large du jardinage biologique, cependant que le repreneur de la CAMIF redresse avec succès l'entreprise autour d'une offre ciblée sur le « made in France », sur un marché du mobilier dominé par les importations.

Dorénavant, les offres responsables doivent aussi avoir une forte valeur ajoutée pour le client et c'en est fini de l'époque où un produit pouvait se vendre plus cher uniquement parce qu'il était « vert » : désormais le caractère « durable » est l'un des attributs d'un meilleur produit, un point c'est tout, mais sans sacrifice demandé au consommateur sur ses autres critères de choix. Marks & Spencer l'a bien compris quand il a lancé « the most ethical suit in the world » (le costume le plus éthique au monde) - réalisé avec une laine biologique traçable jusqu'à la ferme, certifiée GOTS 100% et traitée sans produits chimiques et comprenant une doublure fabriquée en plastique recyclé, des boutons de récupération, etc. Pour être sûre que ce produit toucherait ses clients au-delà d'une « niche » de consommateurs engagés, l'enseigne britannique a aussi demandé à Richard James, un des stylistes de mode les plus en vue outre-Manche, de le dessiner, le tout pour un prix abordable. Plus aucune raison d'hésiter !

2 : « Lifestyle of Health and Sustainability » d'après les études du Natural Marketing Institute, menées dans la plupart de pays développés.

3 : « Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation » de Ram Nidumolu, C.K. Prahalad et M.R. Rangaswami, septembre 2009.

4 : McDonald's accuse un recul de -3,6% et -14,8% pour le CA et les profits en 2014, tandis que Coca-Cola a annoncé un plan d'économies de 3 milliards de dollars jusqu'en 2019 et la suppression de 2000 emplois, soit 2% de ses effectifs.



Source : Utopies

**Evolution du développement durable depuis 30 ans : de la philanthropie à la RSE, vers l'intégration à la stratégie, avec un accent sur l'innovation et le marketing**

Ce sont ces entreprises qui montrent la voie vers des stratégies « business » et développement durable qui ne sont plus développées en silo (la stratégie business ne mentionnant pas le développement durable et la stratégie développement durable ne mentionnant pas les enjeux business) mais enfin intégrées. Elles contribuent ensemble à bâtir la vision d'une certaine innovation, que l'on pourrait dire durable, mais qui est sans doute simplement la véritable innovation, par essence humaniste selon Marc Giget, Président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation, qui invoque les penseurs du Progrès à la Renaissance comme Erasme ou Pic de la Mirandole : une innovation à forte utilité sociale et environnementale, radicale plu-

tôt qu'incrémentale (à la mesure des grands défis de notre temps), ambitieuse (qui ne reste pas dans les cartons, mais est portée et communiquée fièrement par l'entreprise dans sa mission), ouverte aux parties prenantes voire même co-élaborée avec elles, et résolument protéiforme (pouvant concerner une offre, une marque ou un modèle économique). Dans tous les cas, la leçon de leur expérience est sans ambiguïté : pour le développement durable, la transformation radicale des offres et des stratégies marketing est la nouvelle frontière à conquérir.

# 1. CONTEXTE : LES MARQUES QUI INSCRIVENT LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LEUR MISSION SONT CELLES QUI REUSSISSENT LE MIEUX

Car si l'offre responsable se généralise, cela signifie aussi, sans doute, que le développement durable ne sera plus, demain, être limité à quelques produits (via l'apposition de labels) ou aux stratégies corporate (via les référentiels de type ISO 26000 et les rapports de développement durable). La bonne échelle d'engagement, désormais, est celle de la marque. Après tout, c'est la marque qui incarne la mission au quotidien au-delà des produits toujours éphémères, imitables et substituables, c'est elle qui porte l'engagement d'améliorer la vie de ses clients voire de toutes ses parties prenantes, et c'est elle enfin qui engage son nom et sa réputation. Comme Apple incarne l'informatique mise au service de l'Homme pour en libérer le potentiel de créativité et de communication, Patagonia incarne la nécessité de célébrer la nature sans la polluer par les vêtements-mêmes qui permettent de s'y promener, Toyota incarne la nécessaire réconciliation entre l'automobile et la contrainte climatique, comme Chipotle ou Cojean incarnent la non-moins nécessaire réconciliation du fast-food avec une alimentation saine, fraîche et légère pour la planète...

La bonne nouvelle est que les marques qui s'engagent dans cette voie affichent aussi de meilleurs résultats financiers : ainsi, l'édition 2019 de l'étude menée par Havas Media sur les « meaningful brands » (les marques qui ont placé au cœur de leur mission l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie) fait apparaître une performance boursière supérieure de 134% au marché. De manière intéressante, elle établit aussi que 77% des marques pourraient disparaître aujourd'hui sans que les consommateurs n'en soient affectés – dans un contexte où 76% des consommateurs interrogés dans 31 pays attendent des marques qu'elles impactent positivement la qualité de vie, et où 55% des gens pensent que les marques ont un rôle plus important que les gouvernements pour créer des lendemains meilleurs. Autre résultat intéressant : alors que 9 consommateurs sur 10 attendent de l'information de la part des marques, 58% des contenus publiés leur paraissent non-pertinents, pauvres et sans intérêt. Mieux encore : les marques perçues positivement affichent des scores supérieurs sur des indicateurs marketing « classiques » (cf. tableau ci-contre).

Dans le même esprit, les 50 marques engagées de l'indice « Stengel 50 » (lancé en 2012 par l'ex-patron du marketing chez Procter & Gamble Jim Stengel, avec l'institut d'études Millward Brown) affichaient une croissance de leurs résultats de 382,3% entre 2000 et 2011... alors que l'indice boursier classique S&P 5000 enregistrait sur la même période une baisse de 7,9% ! Parmi les marques de l'indice, à nouveau choisies pour avoir inscrit le développement durable et l'engagement responsable au cœur de leur mission et de leur offre : l'enseigne de fast-food responsable déjà citée Chipotle, les marques de cosmétique engagées Natura et L'Occitane, les marques de luxe Hermès et Louis Vuitton, les cafés Starbucks, le pionnier américain du yaourt bio Stonyfield Farm, la marque de smoothies Innocent, les fabricants de détergents écologiques Method et Seventh Generation, des marques high-tech comme Apple et Samsung, etc.

Et en France, l'Observatoire des Marques Positives créé par UTOPIES (voir partie 4) arrive aux mêmes conclusions, en montrant qu'un consommateur percevant positivement l'engagement d'une marque (à tort ou à raison) a une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celle d'un consommateur qui ne le perçoit pas. Et ce coefficient multiplicateur est encore plus élevé dans certains secteurs (5,2 dans la banque-assurance, 4 dans la mode, 6 dans l'automobile et les services liés, 3,8 dans l'électronique, 4,7 dans le tourisme et les transports...).

INDICATEURS MARKETING	SCORE « MEANINGFUL » ELEVE	SCORE « MEANINGFUL » BAS
Impression générale positive	80%	42%
Intention d'achat (non-clients)	38%	14%
Intention de ré-achat (clients)	70%	29%
Volonté de recommandation	76%	37%
Prédisposition à payer plus cher	40%	18%

## L'impact de l'engagement de la marque sur les indicateurs marketing "classiques"

(selon Meaningful Brands, 2019)

Autant d'exemples nous montrent que si la marque parvient à inscrire les enjeux du développement durable au cœur de son positionnement, de son « purpose », de sa mission, en cohérence avec ses produits mais aussi ses valeurs et son histoire, alors cet engagement est une source puissante de résonance (avec les préoccupations de l'époque), de différence (par rapport à ses concurrents) et de préférence (des consommateurs). Mais aussi, sans doute, que les consommateurs sont plus prêts que les marques qui hésitent encore à lancer, à grande échelle, les offres responsables dont le marché et la planète ont besoin. Plusieurs études internationales confirment ce mouvement de fond – notamment celle sur les LoHaS (Lifestyle of Health & Sustainability – mode de vie sain et durable) qui établit clairement que la montée du développement durable dans les préoccupations des consommateurs n'est pas une tendance, mais un changement culturel profond qui se produit dans de très nombreux pays en même temps : en une vingtaine d'années, la proportion 20/80 s'est inversée, au point que 84% des consommateurs disent prendre en compte les aspects sociaux ou environnementaux avant de choisir une marque ou une enseigne<sup>5</sup>.

Une autre étude<sup>6</sup> confirme la tendance, montre que contrairement à une idée reçue elle est plus forte dans les pays émergents (Brésil, Chine,...) et fait apparaître aussi que les freins au passage à l'acte par les consommateurs ne sont pas, donc, la faiblesse de la demande mais bien... le manque d'informations et le manque d'offre ! Il suffit, en France, d'essayer par exemple d'acheter des fleurs responsables pour comprendre le problème : pour que le consommateur responsable puisse traduire ses intentions en actes d'achat, il faudrait d'abord avoir qu'il ait l'information sur le fait que la grande majorité des fleurs vendues sur nos étals sont importées (des serres chauffées et éclairées 24/7 de Hollande ou des exploitations intensives d'Afrique du Sud ou de Colombie où des ouvriers sous-payés pulvérisent à longueur de journée des produits phytosanitaires interdits), il faudrait ensuite que l'affichage du pays d'origine des fleurs soit obligatoire comme il l'est sur les fruits et légumes, il faudrait enfin que le vendeur auquel il pose la question soit capable de lui indiquer quelles sont les fleurs locales et de saison (les deux critères de choix responsables)... et il faudrait enfin qu'il y ait une offre consistante dans ce domaine, ce qui la plupart du temps n'est pas ou peu le cas. De ce point de vue, le label « Fleurs de France » lancé mi-2015 pour distinguer les fleurs, arbres, plantes ou bulbes produits en France devrait aider les consommateurs à traduire leurs attentes en actes d'achat, sur un marché où 85% des fleurs coupées vendues en France sont importées des Pays-Bas mais aussi de la Colombie ou du Kenya et voyagent majoritairement en avion.

Contrairement à une idée reçue, c'est l'offre qui fait la demande, et pas l'inverse. Les attentes des consommateurs sont latentes, et en attente de l'offre qui les révèle. Les marques qui se plaignent du peu de réactivité des consommateurs à leurs gammes responsables, et qui traquent la faiblesse de la demande responsable dans les tests consommateurs, feraient bien de se souvenir de cette phrase d'Henry Ford qu'aurait bien citer Steve Jobs : "Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu 'un cheval plus rapide', et pas une voiture." Autrement dit : on n'a jamais que les clients qu'on mérite, et si une marque trouve ses clients peu disposés à acheter ses gammes responsables, la bonne question à se poser est sans doute davantage de considérer ce qu'elle a fait (ou ce qu'elle pourrait faire de plus) pour les encourager dans cette voie. C'est ainsi que Toyota, après avoir mis sur le marché la Prius hybride, a dû déployer des trésors de créativité marketing pour lever les freins à l'acquisition d'une voiture qui coûtait plus cher et ne répondait pas forcément aux attentes des clients en terme de statut social (taille, puissance...) : la marque a investi en publicité pour positionner la motorisation hybride comme une prouesse technologique avant-gardiste (la technologie est un critère de choix classique sur le marché automobile), convaincu des stars comme Leonardo di Caprio de rouler en Prius histoire de montrer que demain le statut social de la voiture ne sera plus lié à sa taille mais bien à son caractère écologique, ou négocié avec les autorités californiennes qu'une personne seule conduisant une Prius puisse prendre la ligne de covoiturage – comme une reconnaissance officielle de la supériorité écologique du modèle hybride. Au total, là où General Electric retira du marché son modèle EV1, lancé à peu près en même temps que la Prius, après



### Le marketing de l'offre selon Toyota :

utiliser l'exemplarité de personnes médiatiques (sportifs, acteurs, artistes, etc.) pour faire basculer la norme sociale et les comportements.

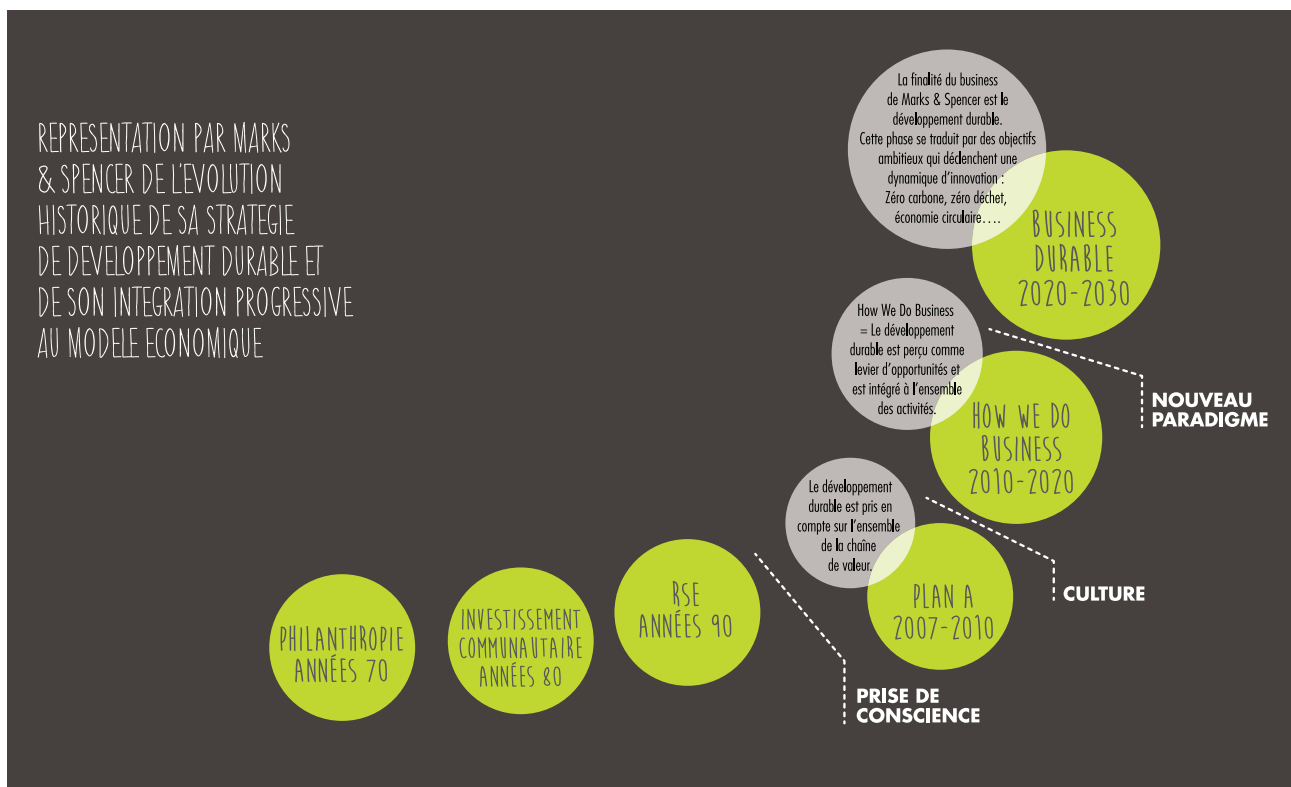
5 : Etude "Global CSR Study" de Cone Communications/Ebiquity, 2015, menée dans 9 pays dont la France

6 : Greendex, menée tous les deux ou trois ans par National Geographic

seulement trois années d'insuccès, Toyota aura mené cet effort de conviction pendant une dizaine d'années avant que le marché ne lui donne raison (la Prius fut lancée en 1997 et ce n'est qu'en 2008 que Toyota annoncera avoir passé le, million d'exemplaires vendus dans le monde). Un bel exemple de marketing patient, persévérant... et engagé.

Autre exemple illustrant bien le fait que l'innovation et la marque sont les nouvelles frontières des stratégies de développement durable : la façon dont Marks & Spencer, traversant une période très difficile de son histoire, a mis un tigre dans le moteur de son positionnement en 2007 avec un engagement fort en matière de développement durable – le Plan A (« Parce qu'il n'y a pas de plan B » pour sauver la planète, et peut-être aussi pour sauver Marks & Spencer...), articulé autour de 180 engagements à horizon 2020. Clef de voute de cet édifice, qui bénéficia lors de son lancement d'une semaine entière de visibilité mobilisant tous les moyens de communication de l'enseigne (presse, affichage, PLV magasins...) : l'ambition affichée haut et fort de devenir « l'enseigne la plus durable au monde », et l'engagement que 50% de ses produits portent une garantie liée au développement durable à l'horizon 2015, puis 100% de ses produits à l'horizon 2020. En avance sur l'objectif 2015, 57% des produits Marks & Spencer répondaient à

ces exigences dès 2014<sup>7</sup> et ce chiffre est désormais de 83% (fin 2018). L'engagement pionnier et global de l'enseigne britannique se traduit par des résultats extrêmement encourageants : les magasins, les bureaux et les entrepôts sont désormais 100% neutres en carbone, zéro déchet et alimentés par de l'énergie verte. Les émissions globales de CO<sub>2</sub> ont été réduites de 80% depuis 2007 et la consommation d'eau de 31% (à périmètre constant). Mais, surtout, le groupe a lancé un grand nombre d'initiatives exemplaires comme le partenariat avec Oxfam pour récupérer et remettre sur le marché les vêtements non portés par ses clients – qui dans les trois premières années avait déjà touché 2 millions de consommateurs, 7 millions de vêtements, rapportant 3 millions de livres à Oxfam et 7 millions de bénéfices nets à Marks & Spencer (55% des clients utilisent en magasin le coupon qui leur est donné en remerciement par Oxfam contre 5% pour une opération de couponing classique). Entre 2007 et 2013, les bénéfices cumulés du Plan A étaient estimés à 465 millions de livres<sup>8</sup>, que Marks & Spencer a pu réinvestir dans la poursuite de ses objectifs environnementaux et sociaux. Des résultats qui montrent la voie au secteur, et confirment le bien-fondé de cette approche désormais confondue avec la stratégie de l'enseigne, menée depuis 2010 sous le slogan «How we do business ».



**Présentation par Marks & Spencer de l'évolution de sa démarche vers une RSE totalement intégrée à la stratégie**

7 : Source : « M1S takes next step on sustainability journey with new 2020 goals », Business Green, article de Will Nichols, 6 juin 2014  
 8 : Idem



Dernier cas emblématique de la façon dont les consommateurs récompensent désormais, par leurs achats, les marques qui prennent les devants et brisent les tabous, pariant sur l'intelligence et la responsabilité de leurs clients : aux Etats-Unis, royaume de la fast-fashion, Patagonia affirme son engagement pour des vêtements durables, dans la lignée de la garantie à vie que la marque californienne de vêtements « outdoor » propose depuis des années. La marque a d'abord mis en place en 2011 un partenariat avec eBay qui permet à ses clients se connectant sur son site d'avoir le choix entre des vêtements Patagonia neufs et des vêtements d'occasion proposés par ses clients ; puis dans la foulée, elle fait paraître dans le New-York Times une campagne de publicité au slogan original : «N'achetez pas cette veste» ! Et de dresser la liste des impacts écologiques liés à la production de la veste qui apparaît sur l'encart : 135 litres d'eau («assez pour satisfaire les besoins quotidiens de 45 personnes» précise Patagonia) et neuf kilos de CO<sub>2</sub>. Message-clef de Patagonia : n'achetez pas cette veste... si vous n'en avez pas besoin. L'année suivante, en 2012, Patagonia enfonce le clou avec une autre annonce publiée au moment de la

Fashion Week et célébrant, sous le slogan « Better used than new », le fait de ne pas changer ses vêtements au fil des modes mais au contraire de les conserver, de les réparer et de vivre avec eux les événements-clefs de son existence ! Depuis, sous la bannière « Repair is a radical act » (réparer est un acte militant), elle propose des kits de réparation à ses clients, des fiches-conseils (sur iFixit), un « Repair tour » avec un camion dédié qui parcourt le monde, et même un espace réparation dans ses boutiques. Le résultat est surprenant : alors que les observateurs mettaient en évidence le risque pris par la marque sur un marché qui vit du renouvellement permanent des collections, Patagonia a touché juste et grâce à cette campagne a augmenté ses ventes de 40% dans les deux années qui ont suivi !

Des résultats, aussi qui confirment que la seule différence, sans doute, entre les marques engagées sur le développement durable au cœur de leur positionnement et les autres est celle que Churchill voyait entre un optimiste et un pessimiste, le premier « voyant l'opportunité dans chaque difficulté » et le second « voyant la difficulté dans chaque opportunité ».

**En abordant pro-activement un tabou du secteur** (la « fast-fashion »), d'une manière cohérente avec ses engagements historique (garantie à vie des vêtements, incitation des clients à réparer leurs vêtements usagés...), Patagonia a augmenté ses ventes de 40% en deux ans.

## 2. LA MARQUE, NOUVELLE FRONTIÈRE DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Longtemps, la marque n'avait pas droit de cité sur les questions de développement durable. Car par rapport à l'entreprise, n'existe pour la marque que ce qui est communiqué, visible et perceptible par ses publics. Or les ONG se méfiaient de la communication externe et taxaient, souvent à juste titre, tout effort de communication sur le sujet de « greenwashing » visant à verdir l'image de la marque à peu de frais, sans nécessairement en changer les pratiques. En face, les entreprises se défendaient d'ailleurs de vouloir « faire du marketing » avec le développement durable, comme pour prouver le sérieux de leur engagement. Quant aux marketeurs, de leur côté, ils voyaient le développement durable comme une contrainte (réglementaire, normative, sociétale) qui empêchait les marques de laisser cours à leur créativité et de s'exprimer librement...

Cette ère est derrière nous :

- D'abord parce que les enjeux-clefs du développement durable sur de nombreux marchés portent bien sur les stratégies commerciales et les modes de consommation, qui interpellent le marketing à travers des enjeux comme les déchets d'emballage, la surconsommation, le gaspillage alimentaire, l'obsolescence programmée, l'impact environnemental de l'utilisation des produits et l'influence que peut exercer la marque sur cette utilisation, etc. ;
- Ensuite parce que si l'on ne « fait pas de marketing » avec le développement durable, cela revient à dire qu'on ne le prend pas suffisamment au sérieux pour en faire un enjeu de business, alors même que le nouveau mot-clef en matière de développement durable est, précisément, « l'intégration » aux stratégies ;
- Également parce que les problèmes (planétaires) dont les marques ne s'occupent pas... finissent toujours par s'occuper d'elles<sup>9</sup> et de leur réputation que ce soit via des campagnes que mènent les ONG (voir par exemple Greenpeace contre Petit Navire ou Levi's. Bloom contre Intermarché, etc.) ou via la pression populaire (voir le cas de Starbucks en Angleterre, qui a vu ses ventes baisser en 2012 suite à un « bad buzz » sur l'évasion fiscale pratiquée par la marque et a dû s'engager à payer volontairement des impôts non dûs pour redresser son image)...

- Enfin parce que sur de nombreux marchés justement, les exemples se multiplient de marques qui transforment proactivement les enjeux sociaux et environnementaux en opportunités d'innover et de se différencier durablement, créant des « bonnes pratiques » qui « ringardisent », intriguent et stimulent leurs concurrents...

Oui mais, diront les sceptiques, ces problèmes à résoudre sont bien concrets et relèvent des pratiques de l'entreprise, plutôt que de la marque qui est avant tout... du vent, de la communication, de l'émotion. Sauf qu'à l'ère de la dématérialisation, les actifs intangibles, dont la marque et sa réputation, sont bien réels aussi et représentent désormais plus de la moitié de la valeur financière d'une entreprise, selon le Reputation Institute : en 1975, les actifs intangibles pesaient 17% de la valeur du S&P 500 contre 80% aujourd'hui. Ce qui donne raison à l'adage « Perception is reality »...

Résolument immatérielle, la marque est ce qui rend inimitables des produits qui sans elle seront toujours copiables, substituables et éphémères... Elle est un pur projet, une pure projection dans le futur, à condition qu'elle soit dotée d'une mission qui donne du sens aux produits en les resituant comme autant d'étapes vers un projet humaniste qui les dépasse. Ainsi Apple n'invente pas juste un ordinateur qui parle un langage normal et est organisé comme un « vrai » bureau avec des dossiers et une corbeille : la marque met un terme à une situation où les machines asservissaient les hommes (en leur demandant d'apprendre des langages barbares : fortran, cobol, etc. – ce que seule une élite d'experts pouvait faire) et met de manière révolutionnaire l'ordinateur à la portée de tous, pour en faire un démultiplicateur du potentiel individuel ! De même, Patagonia ne propose pas juste un partenariat avec eBay pour rendre ses produits moins chers : la marque est, en ligne avec son histoire, force de proposition pour mettre en place des solutions à la crise environnementale sur son domaine d'expertise qui est la mode et l'industrie textile – quitte à changer ses vêtements, affirme-t-elle en substance, autant leur donner une seconde vie (d'autant que les siens sont garantis à vie) mais le mieux est encore de les garder, affirme-t-elle avec le slogan « Better used than new ».

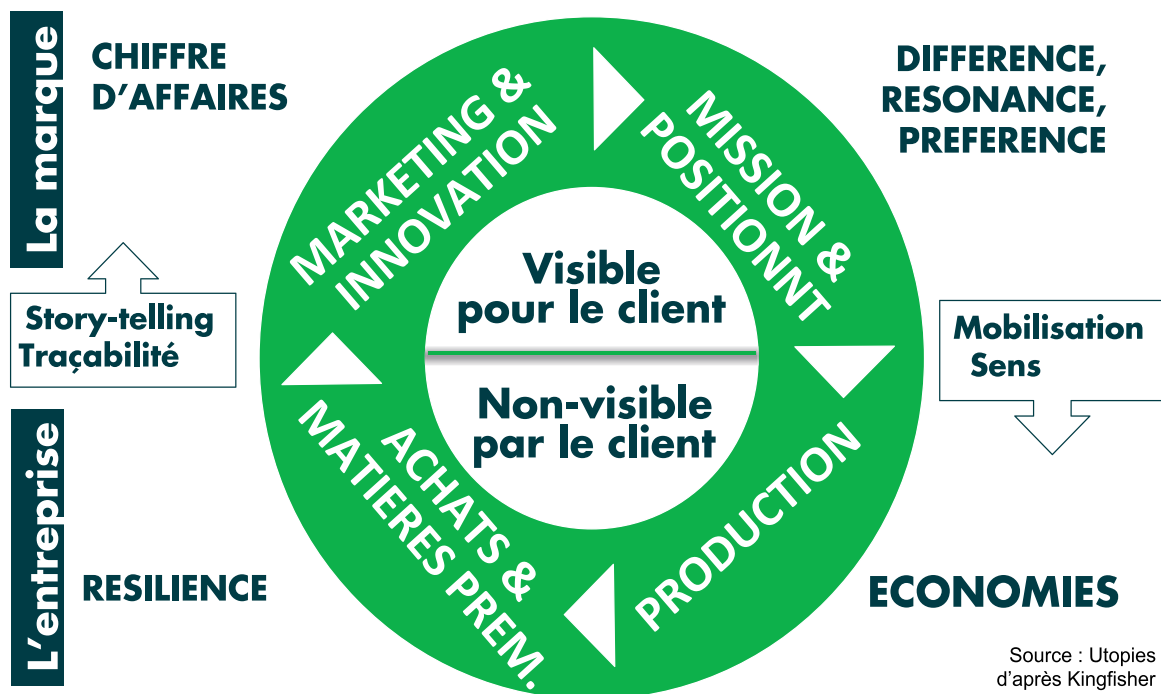
<sup>9</sup> : Merci à Thomas d'Ansembourg pour cette phrase qu'il utilise pour sa part dans le domaine du développement personnel...

Plus que les produits et leur fonction, c'est la mission qui engage la marque : c'est elle qui l'engage et l'expose, c'est elle qui fédère (ou pas) la communauté de ses parties prenantes, c'est elle qui mérite (ou pas) la reconnaissance et la fidélité de ses publics internes et externes... Rappelant au passage qu'étymologiquement les mots « marché » et « merci » ont la même étymologie<sup>10</sup>.

Ainsi l'intangible devient tangible... mais cela ne veut pas dire que la marque se confond avec l'entreprise, même lorsqu'elles portent le même nom. Il est vrai que la marque et l'entreprise tendent à se rejoindre et se confondre en cette ère de transparence radicale et d'intelligence écologique<sup>11</sup> favorisée par Internet. Les pratiques internes de l'entreprise, même les plus secrètes, se retrouvent sur les blogs, les sites alimentés parfois par le grand public lui-même : ainsi Sourcemap est un site créé par le MIT où les internautes postent information et photos permettant de retracer l'histoire des produits, de visualiser d'où viennent les ingrédients, où sont les sites de production des sous-traitants, etc. ; et SkinDeep en est un autre, développé par l'ONG Environmental Working Group, qui détaille la composition et les ingrédients (y compris toxiques) de 75000 produits cosmétiques courants

sur le marché. Comme le dit Mo Ibrahim, fondateur du géant des télécoms Celtel International, "si nous n'avons pas d'autre choix que de nous retrouver tout nus, autant avoir l'air attirant" ! Or la transparence est par essence du domaine de la marque – car si l'entreprise peut rester opaque et secrète sur bien des points, la marque est par définition un « bien commun » appartenant à tous les publics qui composent son écosystème (ses clients, ses salariés, ses fournisseurs... et ses « fans »)... puisqu'elle n'existe que par ce qu'elle propose et partage avec cet écosystème, pour mériter sa confiance renouvelée et son soutien.

Pourtant, ce que fait l'entreprise du point de vue du développement durable ou de la RSE ne doit pas toujours apparaître au niveau de la marque, de manière très visible pour les clients : certaines actions, notamment en amont (achats, production) sont menées pour générer des économies ou améliorer la résilience de l'entreprise, mais n'ont pas forcément vocation à être communiquées et n'ont pas nécessairement d'intérêt direct pour le consommateur. Ce qui n'empêche pas évidemment la transparence et le fait de rendre l'information accessible, sur un site internet par exemple, pour les clients les plus attentifs, les journalistes, etc.



Source : Utopies d'après Kingfisher

**QUELLES INTERACTIONS ENTRE LES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE ET CEUX DE LA MARQUE ?**

10 : Voir le livre « Le pouvoirs des mots » d'Alain Etchegoyen  
 11 : Voir le livre éponyme de Daniel Goleman

En particulier tout ce qui relève de la minimisation des impacts négatifs de l'activité sera jugé par le consommateur comme étant le minimum attendu : les exemples abondent d'initiatives ainsi communiquées et qui font des « flops », comme telle marque de café soluble qui décida de communiquer sur son éco-recharge et les économies de CO<sub>2</sub> qu'elle permettait de réaliser en amont, sans obtenir du tout les résultats commerciaux qu'elle avait escomptés. Il faut dire qu'elle proposait ce produit sans prendre aucun engagement de généralisation de l'éco-recharge à terme (ni dans ses publicités, ni dans son offre) et à un prix plus élevé que son emballage conventionnel, ce qui non seulement était totalement contradictoire avec le message d'un moindre coût pour la planète mais échouait du coup à montrer au client qu'il y avait aussi, dans cette approche, des avantages pour lui. Le story-telling est toujours possible sur ces actions « amont » mais demande un niveau de transparence, d'engagement et de cohérence avec la mission de la marque et à la hauteur

des attentes des publics les plus exigeants. Une source d'inspiration sur le sujet est la façon dont certaines petites marques excellent souvent à valoriser ainsi, sur un ton mêlant humour et humilité, des actions menées par l'entreprise en amont et qui renforcent l'idée d'une marque différente... faisant des produits différents avec un esprit différent : c'est ainsi que Les 2 Vaches, par exemple, communiquent largement sur le respect du bien-être animal et le travail fait en amont sur les filières agricoles, comme la myrtille sauvage qui vient de Pologne ; c'est ainsi aussi que Michel et Augustin qui invite de manière récurrente ses clients à venir rencontrer ses équipes dans son siège social de Boulogne, a fait le buzz sur le web il y a quelques années avec une action spectaculaire de recrutement... dans le métro parisien ! Enfin c'est également ce qu'avait fait la marque de détergents écologiques Ecover lors de la construction de sa première usine écologique, qui était aussi la première d'Europe et était présentée comme telle sur les étiquettes des produits.

## MARQUE ET « PURPOSE » OU RAISON D'ÊTRE : LA QUÊTE DE SENS COMME LEVIER DE CROISSANCE



Des PME aux grands groupes, du textile à l'automobile, des USA à l'Italie ou la France avec le statut légal des « entreprises à mission », la raison d'être ou « purpose » de la marque a le vent en poupe. Le PDG du premier fonds d'investissement au monde, BlackRock, a annoncé qu'il n'investirait plus que dans des entreprises qui font plus que limiter les risques liés à leurs activités en apportant une contribution positive à la société. Si l'entreprise est une force de changement puissante (en 1995, Wal-Mart était déjà plus riche que la Pologne, la Grèce et Israël réunis) et si elle est (partiellement) responsable des problèmes graves de nos sociétés, elle peut aussi contribuer à les résoudre. En changeant ses pratiques et son offre, en modifiant son modèle économique pour le rendre plus vertueux, en mobilisant son marketing pour faire évoluer la norme sociale et les comportements... et plus fondamentalement en revendiquant ce rôle avec une raison d'être ambitieuse.

Les dirigeants ne s'y trompent pas : pour plus de 80% d'entre eux<sup>12</sup> une raison d'être puissante améliore la

satisfaction des salariés, la résilience de l'entreprise et la fidélité de ses clients. Mais seuls 46% disent qu'ils ont déjà formulé cette raison d'être. Les consommateurs leur donnent raison, qui attendent à 66% des marques qu'elles prennent position sur des sujets sociétaux ou environnementaux, et en particulier quand ces sujets affectent leurs clients (47%), leurs équipes (40%) et leurs activités (31%)<sup>13</sup>.

C'est dire combien l'exercice de la raison d'être est essentiel, quoique semé d'embûches. D'abord, la raison d'être n'est pas le slogan éphémère d'une publicité, et l'on ne change pas de « why » comme d'agence. Ensuite même si l'engagement public a des vertus, il convient d'éviter les déclarations d'intention qui se déploient sur les écrans publicitaires plus que dans les linéaires, au risque de faire émerger un « mission-washing » contre-productif. C'est ici que la raison d'être rencontre utilement la RSE. D'abord parce que celle-ci ouvre la marque à une compréhension fine des enjeux sociétaux sur lesquels sa contribution doit être spécifique... et non générique au secteur. Ensuite parce qu'elle force la cohérence, en rappelant que s'engager sur un sujet exige aussi de ne pas avoir trop d'angles morts par ailleurs (comment travailler à l'insertion des handicapés... en ayant recours au travail des enfants dans sa chaîne de fournisseurs ?). Enfin parce qu'elle enseigne que la crédibilité se construit sur des objectifs, des indicateurs, des « preuves » dans les produits et pratiques pour incarner la raison d'être au quotidien. En retour, celle-ci construit un récit mobilisateur et porteur de sens pour des initiatives RSE dispersées...

12 : Harvard Business Review, rapport « The business case for purpose »

13 : Etude Sprout Social « Championing Change in the Age of Social Media » menée auprès des consommateurs américains, septembre 2017

## 3. COMMENT BATIR ET PILOTER UNE MARQUE POSITIVE ?

Pour poser les bases d'une discussion objective sur le sujet, pour faciliter le benchmarking et la comparaison entre marques, et pour permettre de fonder un diagnostic ou des recommandations, Utopies a développé début 2015 le référentiel de la Marque Positive®.

Qu'est-ce qu'une Marque Positive® ? C'est avant tout une belle et vraie marque. Une marque qui ne se limite pas à une collection de produits, de signes et de recettes – toujours imitables et substituables par d'autres. Une marque qui leur donne du sens et les rend uniques à travers un pur projet de transformation de son marché, d'abord fondé sur une vision des problèmes qui s'y posent, puis sur une mission, un engagement à résoudre ces problèmes, à apporter une contribution positive à la vie de ses clients voire à la société ou à la planète toutes entières.

Concrètement, pour fonder une analyse, chaque critère donne lieu à une échelle de notation permettant de situer la marque ou une de ses campagnes, l'ensemble des notations ayant été étalonnées à partir de l'analyse initiale de 50 marques engagées et permettant de constituer un cadran de la Marque Positive®, qui représente le niveau global de performance de la marque sur tous les critères.

### LA MISSION DE LA MARQUE ET LES TROIS FINALITÉS HUMANISTES INSPIRÉES DE LA RENAISSANCE

- **Le bien-être des personnes** : bien-être physique, bien-être mental, santé, nutrition, bonheur, plaisir, confort, image de soi, éducation, prévention, etc.
- **Le lien social – cohésion sociale** (la relation entre les gens) : solidarité, citoyenneté, lien intergénérationnel, lutte contre l'exclusion et la pauvreté, handicap, diversité, soutien aux activités culturelles et sportives, soutien à l'économie et aux communautés locales, etc.
- **Le respect de l'environnement et la protection de la nature** : biodiversité, éco-conception, recyclage, composants / ingrédients naturels / bio, actions en faveur de protection de la nature/ des océans/des forêts/ des animaux, réduction de l'empreinte écologique (CO<sub>2</sub>, eau, occupation des sols, etc.), etc.

### LES 9 P DE LA MARQUE POSITIVE® SELON UTOPIES

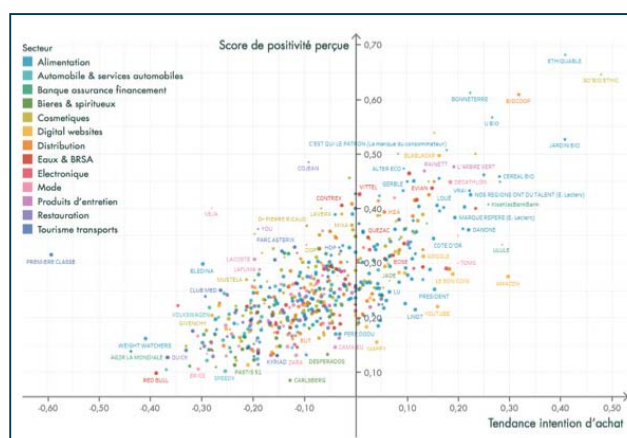
- 1. PURPOSE** - *Ce qu'on évalue* : l'utilité, le rôle et l'engagement à apporter une contribution positive à la société sont inscrits explicitement dans la mission de la marque, de manière spécifique et non-généraliste au secteur.
- 2. PRODUITS (ET PRIX)** - *Ce qu'on évalue* : la traduction de cette mission dans l'offre de produits et services, idéalement à un prix qui la rend accessible au plus grand nombre, sans surcoût par rapport à l'offre conventionnelle..
- 3. PERTINENCE** - *Ce qu'on évalue* : les sujets sur lesquels la marque s'engage sont pertinents au regard des enjeux de son secteur d'activité (matérialité) et en résonance avec des problématiques sociétales plus générales de son époque.
- 4. PREVENTION** - *Ce qu'on évalue* : pour que la marque puisse prendre les devants sur quelques sujets « phares », l'entreprise « assure ses arrières » par une démarche traitant, au moins de manière à prévenir les risques et à assurer la conformité réglementaire, les enjeux majeurs du développement durable pour son activité.
- 5. PERENNITE** - *Ce qu'on évalue* : l'engagement de la marque s'inscrit dans la durée, mais aussi en continuité avec son histoire et ce qui a fondé son succès ou sa différence.
- 6. PROACTIVITE** - *Ce qu'on évalue* : l'engagement de la marque est proactif pour apporter une contribution originale et innovante sur un sujet qui était parfois un « angle mort » voire un « tabou » du marché jusqu'à ce que la marque ne s'en empare.
- 7. PREFERENCE** - *Ce qu'on évalue* : la marque informe, valorise et même implique les consommateurs dans ses engagements, pour mériter leur choix et leur fidélité.
- 8. PARTIES PRENANTES** - *Ce qu'on évalue* : la marque s'inscrit de manière visible et volontariste dans un écosystème qui nourrit les liens avec/entre les producteurs, les consommateurs, la société civile en général...
- 9. PROCESSUS (ET PERSONNES)** - *Ce qu'on évalue* : la mission et l'engagement sont traduits dans le système de management des équipes marketing (formation/sensibilisation, indicateurs, objectifs, incentives, etc.)

## 4. DE LA POSITIVITE REELLE A LA POSITIVITE PERCUE PAR LES CONSOMMATEURS

« La perception est une réalité » dit l'adage. De fait, l'enjeu au-delà de ce qu'une marque tente d'impulser proactivement dans son positionnement, dans son offre ou dans ses engagements est aussi la façon dont cela est perçu, ou pas, ou imparfaitement, par ses clients. C'est particulièrement le cas sur les engagements sociétaux, où bon nombre de marques semblent buter sur la façon de « raconter l'histoire » de leur engagement, en évitant tour à tour les écueils du « greenwashing », du discours trop technique ou chiffré, de la déclaration d'intention sans preuve, de l'anecdotique, etc.

C'est pour explorer la positivité de 600 marques telle que perçue par les consommateurs que nous avons lancé, à la rentrée 2015 et sur la base du référentiel Marque Positive® développé par Utopies, la première édition de l'Observatoire des Marques Positives. En 2018, nous avons reconduit la réalisation de cet Observatoire pour une deuxième édition évaluant la positivité de 600 marques auprès de 12 577 Français âgés de 18 ans et plus<sup>14</sup>, dont voici les principales conclusions :

- Seulement 8% des marques sont jugées positives par les consommateurs, sur les 600 marques analysées (avec un score supérieur à 40/100, soit 1,5 écart-type au-dessus du score moyen) ;
- En 2018, en moyenne, les 600 marques étudiées sont perçues comme positives par 24,8% seulement des connaisseurs de la marque (soit un recul de 0,9 pts vs 2015) ;
- Les marques reculent dans le cœur des Français : 58% des marques évaluées en 2015 et 2018 ont perdu du terrain par rapport à la vision qu'ont les consommateurs de la marque idéale ;
- Les secteurs dont la positivité perçue est la meilleure sont l'alimentation, la grande distribution, les eaux et Boissons Rafraîchissantes sans alcool, les cosmétiques suivis des produits d'entretien et du secteur tourisme & transports ;
- Les meilleures pratiques par secteur sont très majoritairement le fait de nouvelles marques bâties autour d'une raison d'être forte et de nouveaux modèles économiques (bio, circulaires, collaboratifs, inclusifs, locaux, axés sur l'usage...) et ce sont elles qui amènent une vraie positivité à leur secteur - par exemple Cojean dans le secteur de la restauration, KissKissBankBank dans le secteur banque-assurance, BlaBlaCar dans le secteur des transports, etc.
- La positivité (perçue) est un déclencheur d'achat : comme déjà évoqué, un consommateur qui perçoit une marque comme positive présente en moyenne une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celle d'un consommateur qui ne perçoit pas cette positivité ;
- La positivité (perçue) est aussi une source de différenciation et de croissance : les marques qui ont les plus hauts scores de positivité perçue ont une intention d'achat en hausse (+29,7%), alors que celles avec un score de positivité perçue très bas ont une intention d'achat en baisse (-18%) ;
- Le top 15 des Marques Positives® en 2018 est le suivant : Ethiquable, So'Bio Etic, Bonneterre, Bio-coop, U Bio, Lush, Jardin Bio, C'est qui le patron (La Marque du Consommateur), Ecover, Artisans du Monde.



**La positivité perçue nourrit la désirabilité des marques** (tous secteurs confondus, 600 marques analysées et représentées chacune par un point).

14 : 12 577 Français âgés de plus de 18 ans ont été interrogés par Internet en Janvier 2018 (représentatifs de la population française en termes de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de localisation (régions UDA, degré d'urbanisation) et de composition du foyer.  
15 : Connaisseurs de la marque qui donnent au moins 1000 points à la marque sur un maximum de 1800

## // CONCLUSION...

A la lumière des travaux exposés dans cette note, plusieurs chantiers majeurs s'ouvrent aux marques si elles veulent, dans les années à venir, cultiver leur positivité réelle et augmenter leur positivité perçue par les consommateurs<sup>14</sup>:

- D'abord, assumer un rôle d'acteur public, contribuant à des enjeux d'intérêt général (ex. santé, environnement, emploi, etc.) au cœur de leur mission, pour maximiser leur contribution positive à la qualité de vie et proposer une vision attractive du futur durable.
- Opter pour le « choice editing » et incarner les engagements dans l'offre : selon GlobeScan, 78% des leaders d'opinion européens estiment que les entreprises devaient désormais proposer des produits durables à la place des produits conventionnels, et pas en complément. C'est l'approche dite du « choice editing » ou du « choix par défaut ». Le marketing de l'offre prend le pouvoir afin d'orchestrer la transition de l'ensemble des produits.
- Démocratiser l'offre responsable, à la fois en la généralisant pour changer d'échelle et en faisant en sorte que le prix le plus cher ne soit plus payé par celui qui a le comportement le plus vertueux mais au contraire par celui qui choisit l'option ou l'offre la moins respectueuse de la planète, la plus coûteuse en externalités.
- Faire évoluer les postures et discours marketing en s'adressant non plus à des caddies mais à des citoyens, sensibles à la positivité des marques et conscients des enjeux malgré la complexité, la contrainte budgétaire, etc.
- Former les marketeurs à la transition nécessaire (lors de leur formation initiale mais aussi tout au long de leur carrière) afin de leur expliquer les transitions à la fois nécessaires et inéluctables qu'appelle le développement durable, de les aider à comprendre le pouvoir incroyable que peut avoir une marque dans ce contexte, son influence décisive sur les comportements, notamment par la création de la norme sociale... et aussi, naturellement, de leur donner une culture de base sur la façon dont certaines marques réussissent à transformer en atout commercial leur positivité et leurs engagements sociaux ou environnementaux .

14 : Ces conclusions rejoignent notamment celle d'une autre étude, sur les leviers du changement de comportement des consommateurs, que nous bouclons en parallèle de celle-ci (voir « La Vie Happy – Changer les comportements pour changer le monde » de [Mescoursespourlaplanete.com](http://Mescoursespourlaplanete.com)).

# UTOPIES<sup>®</sup>

Certified



Corporation<sup>™</sup>

[bcorporation.net](http://bcorporation.net)



---

**Contributeurs :**

Elisabeth LAVILLE, Arnaud FLORENTIN, Julie MARCEL

Michel BARRETEAU (mise en page, graphisme)

---

[www.utopies.com](http://www.utopies.com)