

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement de type long de niveau universitaire

« Purpose-Driven Companies »: Pourquoi et comment adéquatement transmettre sa raison d'être au travers de sa communication externe ?

Mémoire présenté par :
Charlotte LEPLAT

Pour l'obtention du diplôme :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique **2022–2023**

Promotrice:
Nathalie STAS

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements

En préambule, je voudrais remercier les nombreuses personnes qui m'ont aidée à bâtir ce mémoire et m'ont soutenu dans son écriture.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma Promotrice, Madame STAS, pour sa disponibilité, son écoute et ses conseils, qui m'ont permis de développer mes pistes de réflexion.

Ensuite, j'exprime ma reconnaissance à tous ceux qui ont accepté mes demandes d'interview et m'ont octroyé leur temps :

- Madame Marie-Noëlle De GREEF, Chef du centre d'expertise Communications & Brand Experience chez ING et professeure à l'ICHEC ;
- Monsieur Sydney FUNCK, Fondateur de Nemesis ;
- Madame Hilde EYGMEMANS, Directrice de communication chez Sodexo ;
- Madame Anne Sophie NOEL, Responsable communication chez Partena Professionals ;
- Madame Thais FICHEROULLE, cofondatrice de Méson ;
- Madame Stéphanie BRASSINNE, fondatrice de Odyskin ;
- Monsieur Bruno VAN STEENBERGHE, fondateur de Kalani ;
- Monsieur Jean SEYLL, fondateur de Lucid ;
- Madame Julie PROESMANS, Client Service Director chez Bonka Circus ;
- Monsieur Lee PRICE, Directeur général de la communication chez Allbirds ;
- Monsieur Olivier ONGHENA, fondateur du "*Global Inspiration & Noble Purpose Institute*" ; et
- Madame Tatania NOSSENT, Marketing Manager de chez Kazidomi

Tous ont fait preuve d'une patience et d'une extrême gentillesse, ils ont été indispensables à l'élaboration de ce travail.

Merci également à mon Maître de stage, Alain Frisson, et à toute l'équipe de l'agence de publicité Second Floor dans laquelle j'ai effectué mon stage, pour l'aide qu'ils m'ont apportée tant dans la documentation, les contacts et le temps d'écoute et de travail nécessaires à l'écriture de ce mémoire.

Enfin, je remercie mes proches qui m'ont toujours soutenu pendant mon parcours à l'ICHEC.

Je remercie ma Maman, ma sœur, mes ami(e)s pour leur attentive et permanente écoute au fil des ans et en particulier mon Papa pour l'aide de relecture qu'il a apportée à ce mémoire, mais également pour son soutien indéfectible et ses encouragements apportés tout au long de mes études, sans lesquels cela n'aurait été possible. Je partage donc mon futur succès avec lui.

Engagement antiplagiat

« Je soussignée, LEPLAT Charlotte, en Master 2, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mise à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction générale	1
Methodologie et limites	2
CHAPITRE 1 : Vers un changement d'intentions et de priorités de la société	4
1. L'écosystème aujourd'hui	4
1.1 Comment en sommes-nous arrivés là ?	4
1.2 L'écosystème est bousculé	5
1.2.1 Crise écologique	5
1.2.2 Crise énergétique	6
1.2.3 Crise économique	7
1.2.4 Crise du Covid-19	8
1.3 Conclusion	8
2. Vers un changement d'intentions et de priorités de la société.....	9
2.1 La société et les consommateurs en veulent plus : de qui parle-t-on ?	9
2.2 Une envie d'apporter du sens	9
2.2.1 Dans leurs vies.....	10
2.2.2 Dans le travail - une réflexion existentielle sur le travail	11
2.2.3 Dans leur consumérisme	15
2.3 La société et les consommateurs en attendent plus de la part des entreprises	16
2.3.1 L'éveil des entrepreneurs	16
2.3.2 Des entreprises qui contribuent positivement à la société au sens large	16
2.3.2 Des entreprises qui représentent leurs valeurs.....	18
2.3.3 Des entreprises et des marques qui sont "Meaningful"	19
2.3.4 Des entreprises socialement et environnementalement responsables	20
2.3.5 Des entreprises qui les représentent	21
2.3.6 Des entreprises qui (se) connectent	22
2.3.7 Des entreprises authentiques	23
3. Conclusion : la voie vers les « Purpose-Driven Companies »	25
CHAPITRE 2 : L'essor des Purpose-Driven Companies	26
1. Les prémisses des organisations Purpose-Driven	26
1.1 Sur les traces de la responsabilité sociale des entreprises	26
1.2 Prise de naissance dans le label " B Corp - Benefit Corporation"	27
1.3 Un mouvement développé par la Loi Pacte	27
2. L'essence même de "Purpose" et de raison d'être.....	28
2.1 Le "Pourquoi" et pas le "Quoi", ni le "Comment"	28

2.2	Mission vs Vision vs Valeurs vs Purpose	32
2.3	Vers une définition de “Purpose »	34
2.4	Premiers exemples d'entreprises Purpose-Driven.....	38
2.4.1	Un exemple de taille : Tesla	38
2.4.2	Un exemple de (plus petite) taille : Septem Paris	39
3.	Trouver sa raison d'être.....	40
3.1.	Purpose Wheel.....	41
3.2.1	Entreprises qui naissent avec leurs Purpose	42
3.2.2	Entreprises qui le trouvent en chemin.....	45
4.	Donner vie à son purpose.....	47
4.1	Purpose statement	47
4.2.	Le “Buying en interne”.....	49
4.3	Having a Purpose Doesn't Necessarily Make You Purposeful	51
5.	Avantages des structures « Purpose-driven »	53
6.	Le risque de ne pas avoir de Purpose	55
7.	Conclusion	56
CHAPITRE 3 : Une communication externe alignée à son Purpose		58
1.	L'interne : un prérequis à la communication externe	59
2.	Faire vivre son Purpose au travers de sa communication externe	61
2.1	Les 2 grands courants de la communication externe.....	61
2.2	Et la raison d'être dans tout cela ?.....	63
3.	À quoi la communication du “Purpose” ne se résume-t-elle pas ?.....	65
3.1	Cela ne se résume pas à l'identité visuelle	65
3.2	Cela ne se résume pas à une campagne exclusivement “Purpose”	65
3.3	Cela ne se résume pas à un plan de communication	65
4.	L'objectif supérieur de la communication externe : être “On Purpose”	66
5.	C'est une question de forme	69
5.1	Authentique	69
5.2	Constance	71
5.3	Transparente.....	71
5.4	Crédible	73
5.5	Cohérente	74
5.6	Accessible	74
6.	Et une question de contenu.....	75
6.1	Communiquer sur la contribution positive	75
6.2	L'imperfection, le “ new cool” de la communication	76

6.3	Le visage de la raison d'être	78
6.4	Le storytelling au service de la raison d'être	80
6.5	Contenus humanisés et dynamiques	81
6.6	Profiter du "User-Generated-Content"	81
6.7	Le produit ou le service : un vecteur de communication de la raison d'être	82
7.	Ne pas que communiquer mais faire participer.....	83
8.	Affronter la peur de l'erreur de communication	84
9.	Les canaux	86
9.1	Interopérabilité de tous ces canaux	90
10.	Avec une agence ou tout en interne ?	91
11.	PME vs grande entreprise	92
12.	Ce n'est pas une question de budget	93
13.	Conclusion.....	93
CHAPITRE 4 : À ne pas confondre avec d'autres pratiques.....		94
1.	Le "brand activism", le "cause-related marketing" ou le "newsjacking"	94
2.	Les différentes formes de "Washing"	97
2.1	Différences "Cause-Related Marketing" et "Purpose Washing"	99
CHAPITRE 5 : Recul critique et recommandations		100
1.	Recul critique	100
2.	Recommandations.....	102
2.1	Pourquoi communiquer son Purpose ?	102
2.2.	Comment communiquer son Purpose ?	102
Conclusion, limites et prolongations.....		106
Bibliographie		108

Table des figures et des tableaux

Figure 1 : Le besoin de sens.....	9
Figure 2 : IKIGAI votre “ Raison d'être”	10
Figure 3 : La pyramide de Maslow appliquée au travail	12
Figure 4 : Trois définitions du sens du travail	13
Figure 5 : Les 3 catégories de consommateurs.....	15
Figure 6 : L'augmentation du besoin de valeurs	19
Figure 7 : Les 3 piliers de la notion de“ Meaningful”.....	19
Figure 8 : Les ventes de produits à caractère ESG	21
Figure 9 : Comment les consommateurs définissent le sentiment de connectivité à une marque.....	22
Figure 10 : Pourquoi les consommateurs pensent que les marques sont capables de connecter des personnes de différentes croyances et environnements.....	23
Figure 11: L'authenticité en 6 piliers	24
Figure 12 : Le cercle d'or	28
Figure 13 : Le Golden circle appliqué au cerveau humain	29
Figure 14: La loi de la diffusion	30
Figure 15 : Vision, Mission et Purpose	32
Figure 16 : La conjonction du Purpose	35
Figure 17 : Le Why, How and What de Tesla à sa création	38
Figure 18 : The Purpose Wheel.....	41
Figure 19 : Les 2 grands axes de la communication externe des entreprises.....	61
Figure 20 : Les 3 types de médias.....	87

Introduction générale

Nous vivons depuis plus de 20 ans dans un écosystème profondément bousculé par des crises écologique, économique, énergétique et sanitaire. Ces différentes circonstances amènent les citoyens des sociétés développées à se questionner sur les causes de ces dysfonctionnements, en questionnant les rouages de la société. C'est un éveil de conscience et une démarche de réflexion.

Les jeunes générations, mais pas exclusivement celles-ci, sont en quête de sens et s'interrogent sur divers aspects. C'est l'heure de la remise en question : comment vivent-ils ces bouleversements ? Comment ceux-ci se traduisent-ils dans leurs vies ? Comment veulent-ils voir les choses changer ? Quels sont et seront leurs rôles respectifs ? Et quelle sera l'importance de leurs choix et leurs actes ?

Je suis moi-même plongée dans le monde économique actuel. Ces interrogations, sont donc aussi les miennes. Je tente, comme les autres, d'y trouver des réponses. Incidemment, j'ai été attirée, ces dernières années, sans vraiment savoir pourquoi, par certaines entreprises dont la communication véhiculait un « Purpose ». Ce type d'entreprise est très attrayante pour nous, les jeunes générations. Nous verrons qu'elles peuvent apporter des réponses à certaines de nos interrogations, à notre recherche de sens. Allant plus loin dans mes recherches, j'ai découvert la tendance émergente des « Purpose-driven Companies », dont l'approche est différente et en effet attractive.

Ainsi, ces entreprises sont axées sur une raison d'être. Elles voient tous leurs procédés, décisions et stratégies orientées au travers d'un « Purpose ». Elles œuvrent en profonde cohérence vis-à-vis de ce « Purpose », leur permettant de générer de la valeur pour toutes leurs parties prenantes.

Il sera ici question de comprendre comment les deux parties peuvent se rencontrer. D'une part, les individus réfléchissant à leur contexte de vie et environnement personnels et d'autre part, les entreprises disposant d'un « Purpose ». Les deux pouvant se compléter et ainsi répondre aux besoins de sens. Dès lors, je me suis posé la question suivante : « Purpose-Driven Companies : Pourquoi et comment adéquatement transmettre sa raison d'être au travers de sa communication externe ? ».

En essayant d'y répondre, nous explorerons le concept des « Purpose-driven companies », leur potentiel à répondre au sentiment d'introspection vécu par de nombreux individus, mais aussi l'importance pour ces entreprises de communiquer leurs « Purpose » respectifs vers l'extérieur. Nous tenterons de comprendre comment elles s'y prennent pour le communiquer. Nous illustrerons, avec des exemples, les règles de base à respecter dans cette communication. Enfin, nous tenterons de déterminer s'il existe un processus de communication idoine entre les entreprises pour communiquer leurs « Purpose ».

Vous trouverez ma partie pratique tout au long de mon mémoire. Je n'ai pas focalisé mon analyse sur un seul et unique cas d'entreprise mais au contraire sur une diversité d'entreprises, d'interviews et d'exemples. J'ai exploré différents marchés, pays et illustrations. Dès lors, mes recommandations ne sont pas concentrées sur une entreprise en particulier mais elles restent globales et générales, prêtes à servir de base à tout entreprise souhaitant communiquer sur son Purpose.

Ce mémoire mène à une première piste de réponses quant à l'exercice de la communication externe des entreprises « Purpose-driven » concernant leur « Purpose ».

Methodologie et limites

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, j'ai tenté de suivre un fil conducteur clair. Un chapitre menant au suivant.

Je commence ce travail par des constats généraux sur l'état actuel de la société et de ses acteurs, ceux-ci étant en quête de sens et en attente de plus de la part des entreprises, pour atteindre mon sujet principal, celui des entreprises "Purpose-Driven".

Une fois ce dernier concept illustré, j'aborde le cœur de ma problématique, la communication externe du " Purpose" de l'entreprise.

L'objectif étant, en abordant ces points, de répondre à ma question de recherche : "*Purpose-Driven Companies: pourquoi et comment adéquatement transmettre sa raison d'être au travers de sa communication externe ?*"

Pour l'écriture de ce mémoire, j'ai utilisé des sources diverses et nombreuses.

Notamment des **sources d'internet** : des documents et articles scientifiques, des rapports, des études de cas, des articles d'actualité, des mémoires de plusieurs universités belges et étrangères, ainsi que certains livres et ouvrages, certains plus connus que d'autres, tels que : "*Confession d'un entrepreneur pas comme les autres*" de Yvan Chouinard ; "*La posture du juste*" : de Thierry Janssens ; et "*The Purpose Revolution*" de John Izzo et Jeff Vanderwielen.

J'ai sollicité l'aide de **plusieurs spécialistes du domaine des " Purpose-Driven Companies"** comme Mr **Sydney Funk**, Cofondateur de Nemesis, une entreprise qui aide les business à clarifier ce pourquoi ils existent et ce qu'ils représentent, Mr **Olivier Onghena**, fondateur du "*Global Inspiration & Noble Purpose Institute*", structure aidant les entreprises à définir leur raison d'être et à la développer, Mme **Marie-Noëlle De Greef**, Cheffe du centre d'expertise Communications & Brand Experience chez ING et professeure à l'ICHEC, puis enfin **Julie Proesmans**, Directrice du service Client chez Bonka Circus. (Voir ANNEXES 2,3 et 9 pour les retranscriptions)

Échanger avec eux m'a permis de nourrir ma réflexion, le fil rouge de ce mémoire, ainsi que d'approfondir mon analyse sur le sujet de la communication d'un "Purpose" et donc d'obtenir des réponses quant à ma question de recherche.

Par la suite, j'ai pu avoir des **interviews avec diverses entreprises Purpose-Driven** afin d'analyser comment celles-ci s'y prennent pour communiquer leurs Purpose vers l'extérieur, notamment par le biais de la communication externe. (Voir ANNEXES 4,5,6,7,8,10,11, et 13 pour les retranscriptions)

Les interviews étaient qualitatives et semi-dirigées, basées sur un guide d'interview préétabli par mes soins. La première partie du guide d'entretien se concentre sur l'entreprise en tant que telle. L'objectif était de clarifier ma compréhension du Purpose de l'entreprise interrogée, c'est-à-dire d'acquérir une compréhension globale de sa raison d'être, son objet social, ses activités, etc. Par la suite, je tente de comprendre s'ils maîtrisent et adhèrent à leur propre Purpose, et si celui- ci est présent/véhiculé en interne.

Finalement, j'aborde la thématique de la communication externe du Purpose exercée par l'entreprise pour essayer de comprendre comment celle-ci communique/diffuse son « Purpose » vers l'externe. C'est-à-dire, comprendre comment elles traduisent leur « Purpose » dans leur communication externe, avec quels objectifs, quels messages, quels outils et quels contenus. Sans oublier de comprendre quels sont les obstacles, difficultés et potentielles barrières.

L'objectif final étant, sur base des résultats, de dresser des recommandations sur le sujet.

Ces interviews furent essentielles et indispensables au développement et à la bonne construction de mon travail.

J'avoue avoir rencontré des **difficultés pour établir des contacts fructueux afin d'obtenir des interviews**. Un grand nombre d'entreprises contactées ne m'ont jamais répondu ou m'ont répondu négativement par manque de temps à m'accorder. Parmi celles-ci se trouvent notamment Danone, Stanley Stella, Spadel, Café joyeux, Nestlé, Unilever, Septem Paris, Veja, Orta, etc. Dès lors, j'ai basé mes analyses suivantes sur des interviews semi-dirigées qualitatives que j'ai eu l'occasion de faire avec les autres entreprises qui présentent un Purpose et qui ont accepté de me rencontrer dont Sodexo, Partena Professionals, Méson, Odyskin, Kalani, Allbird, Lucid, Mike&Becky et Kazidomi.

La construction d'analyses et de réponses à ma problématique est donc constituée des réponses pertinentes obtenues durant ces interviews, que j'ai enrichies par les interviews semi-dirigées qualitatives que j'ai entretenues avec les professionnels de la thématique des entreprises "Purpose-Driven" citée-ci dessus, ainsi que des apports théoriques à propos d'entreprises internationales plus avancées dans le domaine.

À la fin du mémoire, je tire des constats de mes analyses et de la récolte de données effectuée.

Avant d'aborder le cœur du travail, il me paraît important de faire la clarification suivante : les termes « Entreprise » et « Marque » sont régulièrement utilisés dans la ligne qui suivent. Je suis consciente de la différence qui existe entre les deux termes.

Dans certains cas, une marque représente l'entreprise qui la possède (par exemple l'entreprise Patagonia est commercialisée sous la marque Patagonia) et dans d'autres cas, une entreprise peut posséder plusieurs marques, celles-ci développant leurs activités de manière plus indépendante (par exemple l'entreprise Unilever qui possède Dove ou Lipton).

Cependant, lorsque des recherches littéraires sont faites sur le sujet et sur ce que le marché attend désormais de la part des entreprises, les concepts se mélangent et s'assimilent parfois. Les attentes des acteurs du monde de l'entreprise, et notamment des consommateurs, sont souvent exprimées envers les marques avec lesquelles ils sont en contact. Cependant, il est sous-entendu que ces derniers - les acteurs du monde de l'entreprise - ont souvent les mêmes attentes de la part des entreprises possédant ces marques.

Je vous souhaite une agréable lecture.

CHAPITRE 1 : Vers un changement d'intentions et de priorités de la société

1. L'écosystème aujourd'hui

Nous aborderons ici, le contexte dans lequel la société et les entreprises ont récemment évolué et, parallèlement, dans quel environnement les structures de nature " Purpose-Driven" seront étudiées.

1.1 Comment en sommes-nous arrivés là ?

Le dernier siècle a été le spectateur de révolutions que le monde n'avait jamais connues.

Il débute par l'avènement progressif de la société de consommation, qui s'est traduite, entre autres, par l'accumulation de biens. S'en sont suivis les innovations et le flux continu de nouvelles technologies qui ont permis aux entreprises de rentrer dans une tout autre dimension. L'entrepreneuriat, la commercialisation, l'information, la publicité et le marketing s'en sont trouvés décuplés (Daumas, 2018).

Les vingt premières années du 21e siècle ont accéléré cette tendance.

La naissance des réseaux sociaux et du digital changera le rapport de force préexistant entre les consommateurs, les entreprises et leurs marques (Forsé,2012). C'est un des changements les plus radicaux que le monde de l'entreprise et du marketing ait connu jusqu'ici. Les entreprises se sont rapidement approprié cet outil pour rendre leurs offres plus dynamiques et attrayantes (Hosseler, Murar, Jouane, 2014). La digitalisation d'aujourd'hui ne laisse plus de place à la confidentialité. Tout est filmé, traqué et enregistré. Tout s'apprend immédiatement ou sur le long terme, tout finit toujours par se savoir (Cohn & Wolfe,2014).

Ce début de millénaire est bercé par un accroissement de crises individuelles et collectives : des tensions sociales, faits de racisme, étroitesse d'esprit religieux, guerres politiques, économiques ou sociales. On observe une multiplication des burn-out, de maladies, de dépressions et suicides, quelles que soient les classes sociales, l'âge ou le mode de vie. Les difficultés relationnelles ou familiales sont au centre de nombreuses discussions. Il est de plus en plus complexe d'entretenir de réelles relations sociales et humaines.

Enfin, la crise sanitaire du Covid, aura également impacté durablement la civilisation ces deux dernières années.

Cela étant, ces cataclysmes, crises et perturbations ne sont pas tous négatifs. Ces ébranlements et remises en cause sont souvent des opportunités de réflexions et interrogations sur les causes de ceux-ci. Et deviennent source d'évolutions et de progressions profondes. Ces réflexions sont parfois nécessaires pour développer des solutions, avancer et « créer une autre réalité » (Janssens, 2020).

La société traverse les âges et les époques, expérimente les crises et les tendances. Au travers de ces changements, les marchés, les économies, et finalement les consommateurs, s'adaptent. Leurs envies et attentes aussi.

1.2 L'écosystème est bousculé

« *Les crises sont des appels au changement et de formidables opportunités de transformation* » - Thierry Janssens.

Décrire l'écosystème actuel a pour but de comprendre sur quels constats et dans quel contexte le monde, la société et les entreprises ont récemment évolué et, parallèlement, dans quel environnement les structures de nature “ Purpose-Driven” seront étudiées dans ce mémoire.

Le groupe de communication français Havas (2021) a mis en avant que plus de trois quarts des populations estiment désormais vivre dans un cadre de crise globale, au travers des 4 domaines de crise suivants : la santé publique (78%), l'économie (77%), la politique (72%) et l'environnement (72%). L'étude a démontré que c'est “le paysage chaotique” de ces dernières années, la somme des éléments de l'écosystème, exacerbée en 2020, qui aurait impacté les priorités et comportements des consommateurs.

1.2.1 Crise écologique

Le changement climatique tel que vécu ces dernières années présente une évolution et une rapidité jamais connues auparavant. Ce n'est pas nouveau, cela représente une des crises majeures de notre époque : le climat change et nul endroit sur terre ou civilisations n'y échappe (Nations unies,2023, para 2).

La crise écologique s'intensifie : son urgence et ses enjeux préoccupent. Les émissions ne fléchissent pas et les quatre dernières années ont été les plus chaudes jamais enregistrées en termes de réchauffement climatique (Nations Unies,2023). Qui plus est, l'année 2022 a été marquée par des catastrophes naturelles plus récurrentes que les années précédentes.

Même s'il est vrai que certains phénomènes climatiques naturels jouent un rôle dans le réchauffement climatique, la principale cause de la transformation et de la dégradation du climat reste les activités humaines (Youmatter,2023). De fait, l'humain est la cause majeure de la crise climatique, mais il est aussi celui qui en connaît les conséquences négatives, à la fois sur les écosystèmes naturels et sur les civilisations humaines (Youmatter,2023).

La première conséquence est une **perturbation généralisée de la biodiversité et de ses écosystèmes.**

Selon un rapport rédigé par le GIEC et l'IPBES, la biodiversité est très menacée à l'heure actuelle. Ces perturbations se manifestent non seulement sous la forme d'extinctions animales et végétales telles que les récifs coralliens, l'Amazonie ou certains mammifères, mais aussi par la disparition de beaucoup d'habitats naturels. En termes de chiffres, le rapport estime à près de 85% de biomasse de mammifères sauvages et de plantes disparues (Hospital,2021).

Les sécheresses, précipitations extrêmes et autres catastrophes météorologiques impactent directement l'agriculture mondiale, ce qui, si cela poursuit cette voie, mènera à **une crise de la sécurité alimentaire et hydrique** (Moisan,2021, para 3).

Ces événements développent et durcissent également les tensions socio-économiques entre les pays. Cela crée des conflits intraétatiques pour l'accès et le contrôle de ressources naturelles comme l'eau, la nourriture ou les terres arables. Les catastrophes climatiques, réduisant les quantités et la qualité des ressources disponibles, aggravent ces tensions. L'exploitation des ressources naturelles a officiellement été reconnue comme le motif de près de 18 conflits depuis 1980 (Nations Unies,2023).

Au regard de ces premiers points, les inégalités mondiales se creusent. Les diverses parties du monde et ses civilisations sont impactées par la crise climatique à différents niveaux, tant physiques qu'économiques. Ce sont les pays en développement, les pays pauvres et les personnes à revenus modestes qui seront en première ligne (Guivarch, Taconet,2020). On parle alors de vulnérabilité sanitaire, hygiénique, alimentaire ou encore économique (Duterme,2022). Enfin, ces inégalités croissantes poussent les populations à migrer en masse (Réseau action climat, 2022).

La prolifération continue d'informations sur l'état sinistre de la planète et de ses écosystèmes suscite parfois des sentiments divers auprès des individus : perplexité, révolte, l'impuissance ou encore perte de sens. De manière globale, la sensibilité face à la thématique climatique s'accroît. La prise de conscience écologique s'observe notamment dans les modes de vie et de consommation de chacun, les faisant évoluer (Barthelemy,2021).

1.2.2 Crise énergétique

La crise énergétique que nous vivons aujourd'hui résulte d'événements divers et interconnectés. La nécessité d'aborder cette crise découle de ses impacts sur les individus, certains plus graves que d'autres, lourds ou légers, moraux et financiers. Il est impossible de citer tous les événements ayant influencé la hausse ou à la baisse du prix des énergies, mais il est important d'en citer quelques-uns des plus prépondérants de ces dix dernières années.

On peut notamment avancer les différents embargos pétroliers qui ont été mis en place contre l'Iran, entre 2012 et 2018, par les États-Unis et l'Union européenne en raison d'activités nucléaires controversées. L'embargo, dont l'objectif était d'amener les Iraniens à signer un accord nucléaire avec les États-Unis, a eu de lourdes conséquences sur l'offre mondiale de pétrole disponible, ce qui a affecté son prix à la hausse (Le point, 2012).

Plus récemment, la diffusion de la pandémie du Covid-19 et la mise en place de mesures de confinement début 2020 ont entraîné un ralentissement de toutes les activités mondiales (Heyer, Timbeau,2020). Cette pause soudaine de la vie active a entraîné une chute de la demande mondiale, dont celle de produits fossiles, ce qui fit chuter son prix (Banque mondiale, 2020). La reprise économique accélérée après la pandémie a, par la suite, engendré une hausse extrême de la demande énergétique.

L'Europe a repris un rythme économique normal au troisième trimestre de l'année 2021. Dès lors, étant donné la demande croissante, les prix du gaz ont grimpé. Dans la foulée, le prix du gaz et celui de l'électricité étant fortement liés, les prix de l'électricité ont également grimpé (Noulet,2022). C'est un effet que certains nomment "*effet de contamination du prix du gaz sur le prix de l'électricité*" (Wikipédia, 2023).

Ensuite, **l'offensive lancée par la Russie contre l'Ukraine en février 2022** eut un impact considérable sur l'offre et la demande mondiale d'énergie. (Le Monde, 2022). Ce conflit déboucha sur la mise en place d'embargos sur les importations de pétrole et de gaz en provenance de Russie, dont l'Europe dépend fortement. En effet, la Russie était, à elle seule, le premier fournisseur en gaz naturel des vingt-sept pays de l'Union européenne et le deuxième fournisseur de pétrole. L'objectif à long terme est de se défaire de la dépendance aux combustibles fossiles russes (Commission européenne, 2022). Ces embargos ont eu un impact économique significatif sur l'Europe. L'offre d'énergie disponible en Europe s'est retrouvée largement inférieure à la demande, entraînant une augmentation brutale des coûts en énergie pour les ménages et les entreprises européennes (Ribera,2023). À consommation inchangée des ménages, la croissance de leurs dépenses est de 18% (Vie publique, 2022). Certaines entreprises ont dû réduire leur production ou augmenter leurs prix de vente pour compenser les coûts élevés de l'énergie (Ribera,2023).

1.2.3 Crise économique

La crise économique actuelle est aussi source d'événements multiples et variés, qui se cumulent et interagissent les uns avec les autres au fil des ans. Ces événements peuvent être institutionnels, commerciaux, écologiques, politiques ou encore financiers. Les éléments exposés ci-dessous ne représentent pas une liste exhaustive des causes de la crise économique, mais uniquement une partie de celles-ci, parmi les plus récentes.

Premièrement, il faut citer la **crise des dettes souveraines** de certains pays de l'UE, les plus graves étant celles de la Grèce et de l'Irlande, qui ont lourdement affecté l'économie européenne et ses acteurs en général (Abbas, Pienkowski,2022).

Par la suite, **les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine**, début 2018, ont encore aujourd'hui des répercussions sur l'économie mondiale. Ce désaccord a commencé lorsque les États-Unis ont fortement élevé les tarifs douaniers sur une majeure partie des produits importés de Chine (Gazzane,2019). Ces conflits ont directement impacté les chaînes d'approvisionnement mondiales, entraînant des pertes financières importantes pour les entreprises (TV5 Monde, 2018). Dès lors, les consommateurs ont vu les prix des produits augmenter et leur pouvoir d'achat diminuer. Les entreprises ayant subi des coûts supplémentaires ont dû le répercuter sur le prix de vente final. La guerre commerciale et ses effets ont amené la prudence des investisseurs et le ralentissement de la croissance économique (Galloy,2019).

La pandémie du Covid-19 survenue début 2020 a également eu un impact économique significatif, créant un ralentissement de l'économie mondiale, impactant sa croissance de plein fouet.

Au niveau institutionnel, les États ont dû soutenir leurs économies respectives pendant la crise. Ils ont dû faire face à une augmentation des dépenses publiques et une diminution des flux de revenus, notamment ceux proportionnels à l'activité économique, comme la TVA et les impôts. Leurs politiques budgétaires furent impactées et leurs dettes publiques aggravées. La dette publique de la zone euro a atteint plus de 100% de son PIB (Charrel,2021).

L'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a également eu un impact important sur l'économie mondiale. Au cours de l'été 2022, l'inflation moyenne enregistrée dans les pays à économie stable était proche des 9% (La Libre Eco, 2022). La décision des embargos à l'encontre de la Russie (cf. supra p.6), a aggravé une **crise énergétique** sans précédent, se reflétant sur l'économie mondiale. La crise énergétique s'est accentuée, se répercutant sur les prix de l'énergie, le coût de la vie des ménages et des entreprises, freinant l'activité économique dans son ensemble (Fond monétaire international, 2023).

Le prix des denrées alimentaires sur les marchés mondiaux a également explosé suite au déclenchement de la guerre. En 2022, on estimait une augmentation des prix alimentaires mondiaux allant jusqu'à 20% (Organisations des nations unies, 2022). Les deux pays belligérants sont des producteurs importants de matières de base pour les denrées alimentaires¹ (ONU Femmes, 2022). La guerre a entraîné un blocage temporaire des exportations de blé conduisant à une forte augmentation de son prix et donc des prix alimentaires mondiaux (FMI 2023). En 2022, l'augmentation des prix énergétiques et alimentaires combinés fut de 15 à 20% en Belgique (Foulon, Rosenfeld, 2022).

Les défis écologiques jouent aussi un rôle dans la crise économique actuelle. Comme expliqué précédemment (cf. supra p.5), la situation écologique est à l'urgence. On y associe des coûts importants liés aux disparitions animales et végétales, mais aussi des coûts financiers, estimés à 75 milliards d'euros au premier semestre 2022.

1.2.4 Crise du Covid-19

La crise du COVID-19 a ralenti temporairement le rythme mondial. Le défi est désormais de comprendre comment et pourquoi les aspirations des individus ont changé de manière significative. Les aspects économiques, politiques et énergétiques de la pandémie du Covid-19 ont déjà été abordés ci-dessus.

C'est pourquoi nous nous concentrerons, ici et par après, sur son rôle plus transformateur, déclencheur de réflexions et de questionnements, pour les individus à échelle individuelle ou, de manière plus large, pour la société et ses fonctionnements. La pandémie a incité beaucoup de personnes à se demander ce qui était réellement important pour eux (Wool, 2021).

Ces changements concernent la manière de penser des consommateurs, mais surtout leurs manières d'agir quant à leurs choix de carrière, d'orientation de vie, de sens dans le travail ou les motifs pour lesquels ils dépensent leur temps et leur argent (Rogers, Waelter, 2021).

1.3 Conclusion

En conclusion, l'intensification des crises, quelles qu'elles soient, et leurs relais par les médias, génèrent un éveil de conscience et une démarche de réflexion. Les différentes circonstances actuelles amènent les citoyens du monde à se questionner sur les causes de ces dysfonctionnements, en questionnant les rouages de la société. C'est l'heure de la remise en question : quels seront leurs rôles - collectifs et individuels - respectifs ? Quelle sera l'importance de leurs choix et de leurs actes ?

¹ En termes de denrées alimentaires, il s'agit de blé, d'orge et de céréales (ONU Femmes, 2022).

2. Vers un changement d'intentions et de priorités de la société

2.1 La société et les consommateurs en veulent plus : de qui parle-t-on ?

Le développement de cette partie se concentrera sur la société, les consommateurs et les autres parties prenantes à l'entreprise de manière globale, tout en mettant un accent sur les récentes générations.

Notamment, la génération Y, surnommée "Les milléniaux", née entre 1980 et 2000 (Lyxor ETF, 2020). Cette génération est perçue comme moderne et se caractérise par une enfance accompagnée des prémisses du Web et des réseaux sociaux. Certaines sources s'accordent pour dire que les milléniaux se construisent en opposition à la génération qui la précédait, cassent les codes et questionnent les systèmes. Ils poussent les entreprises à se repenser et à se reconstruire (Declerck, 2021). Ils représentent un vecteur décisif de changements des comportements économiques et de consommations. En 2020, les milléniaux représentaient 50% de la population active (Lyxor ETF, 2020).

Suivant la précédente, la génération Z, née après 1997, représente la première génération à avoir grandi à l'ère du numérique et n'a jamais connu la vie sans internet. Cette tranche d'âge fait aujourd'hui son entrée sur le marché du travail et se caractérise par de fortes positions en termes d'engagements sociaux, sociétaux ou environnementaux. Cette génération perçoit le monde du travail comme intrinsèquement lié aux notions de "*santé, bien-être, équilibre avec la vie privée et plaisir*" (Actiz, 2023). La génération Z pourrait occuper entre 27 et 50 % des postes en entreprise d'ici 2025 (Moodwork, 2021). Ces deux générations, à savoir la Y et la Z, étant celles qui créeront, travailleront et vivront les entreprises de demain, il me semble pertinent de les mettre au centre de la réflexion.

2.2 Une envie d'apporter du sens

"Those who have a 'why' to live, can bear with almost any 'how'." —Viktor Frankl, 1946.

Une des préoccupations centrales de ces dernières décennies et des dernières générations est celle de se créer une vie porteuse de sens. Nombreux sont les articles avançant que les nouvelles sociétés occidentales et leurs jeunes populations sont "en quête de sens", d'une raison d'être, tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle.

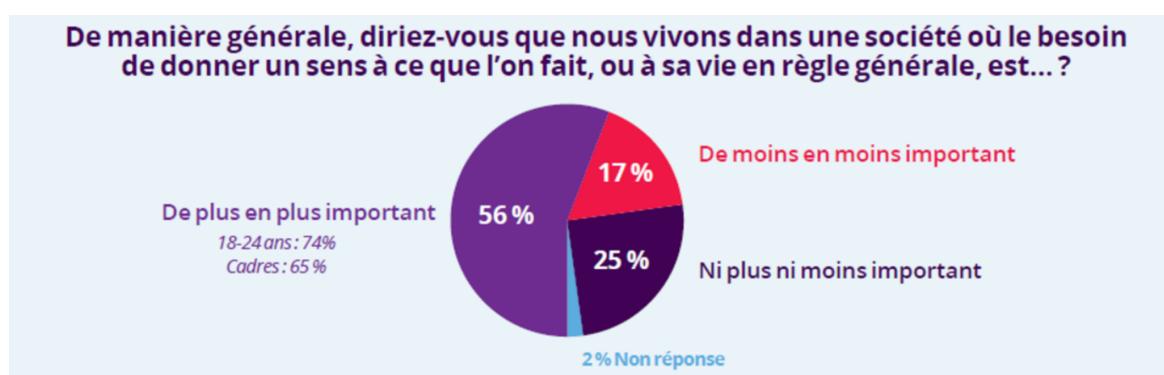


Figure 1 : Le besoin de sens

Source : Wellcom (2019). *Le besoin de sens*. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://www.wellcom.fr/observatoire-du-sens/>.

Les motifs évoqués à ce manque de "sens" ou cette envie de changement sont divers. Ce qui avait du sens au milieu du 20e siècle a perdu de sa force, fut démenti par les faits et les vagues de changements : la mondialisation, l'émergence des réseaux sociaux, les nouvelles technologies, la surproduction, la surconsommation, la surabondance d'information ou encore la déshumanisation de la société. Sans compter la crise du Coronavirus qui a également joué un rôle majeur dans cette recherche de sens (Sovet, 2019).

2.2.1 Dans leurs vies

Pour contrer ces maux de société et constater les changements souhaités, une transformation de soi est la première étape d'une possible évolution : l'importance d'une introspection personnelle (Barthelemy,2021). Cela se déroule notamment de l'autre côté du globe : Deloitte a révélé dans une étude qu'une majorité d'Américains est en introspection et ressent le besoin de changement personnel. Pour nombre d'entre eux, la question à l'heure du changement est de savoir comment ils peuvent agir et améliorer leur vie (Rogers,Waelter, 2021).

Ce processus de réflexion implique pour chacun de se questionner sur sa place dans la société, ses valeurs, ses intérêts ou encore ses relations. Ce sont des questionnements par rapport à nos besoins d'un point de vue personnel et individuel, à notre mission de vie (Barthelemy,2021). Irvin Yalom, un psychiatre des années 1980, soutient que l'humain doit trouver un sens à sa présence dans le monde et baser celle-ci sur des valeurs. Sans quoi, il rencontrera des difficultés à comprendre et interpréter ses expériences. L'individu a besoin d'une raison d'être, d'un but, de valeurs ou d'idéaux sur lesquels il pourra fonder ses actions (Morin,2008). Il s'agit donc, pour chacun, de comprendre et d'identifier ce qui l'anime, l'intéresse et, à travers cela, ce qu'il souhaite accomplir. Finalement, auprès de quoi et de qui développeront-ils leur utilité et ce que cela signifiera pour eux (Thellier,2022).

La théorie japonaise, désormais bien connue, d'Ikigai illustre d'ailleurs ces derniers propos. Cette théorie amène l'idée que "*le bonheur est d'être occupé à une activité qui a un sens et un but pour soi*" (Fartassi,2020). Étymologiquement parlant, le terme d'ikigai se sectionne en deux parties distinctes, à savoir « **Iki** » qui signifie **vivre** et « **gai** » qui signifie le **sens de valeur, d'utilité et de résultat** (Fartassi,2020).



Figure 2 : IKIGAI votre "Raison d'être"

Source : Fartassi,A. (2020). L'Ikigai : Trouvez le sens de votre vie ! Récupéré le 18 février 2023 de <https://www.penserchanger.com/ikigai-trouvez-le-sens-de-votre-vie/>

Selon cette théorie, la raison d'être personnelle d'un individu se réalise lorsqu'il parvient à combiner **ce qu'il aime faire** (ses passions) et **ce pour quoi il est doué** (ses aptitudes, ses talents et comment il peut se rendre utile) **tout en arrivant à être payé pour cette tâche** (réussir à mettre une valeur monétaire sur ces talents) **et que cela apporte une plus-value au monde** (Fartassi,2020).

L'"Ikigai" évolue avec l'individu et à travers le temps. Ce qui passionne et anime quelqu'un au début de sa vie grandit avec ses intérêts et le monde qui l'entoure (Les pionnières, 2021). En résumé, l'Ikigai, qui signifie textuellement "*avoir une bonne raison de se lever le matin*", représenterait l'équilibre entre aspiration personnelle et ambition professionnelle (Brut,2019). Selon Coleman (2017), la raison d'être personnelle n'est pas un élément qui se trouve, mais qui se construit. Le sens se développe, au premier abord, au niveau individuel puis au travers d'un travail, de relations ou d'activités. Pour 96% de la génération Z, l'épanouissement se réalise lorsqu'il y a une concordance adéquate entre vie professionnelle et vie personnelle (Goudou, 2023).

2.2.2 Dans le travail - une réflexion existentielle sur le travail

"Envie de sens", "recherche de sens", "avoir un sens" et autres revendications similaires se font désormais entendre. Les dernières générations ne se cachent plus : opinions, rêves ou attentes, ils en veulent plus et le font savoir au monde du travail (Thellier,2022).

Une étude réalisée par Deloitte (2017) révélait les constats suivants : 87% des répondants affirment que le **sens au travail a une importance significative** et pour 56%, **cela guide leurs choix d'orientation professionnelle**. Une large proportion d'employés considère même la raison d'être au **travail plus importante que le salaire perçu** (Morgan, 2022). On dénombre donc 9 employés sur 10 qui accepteraient une réduction salariale au profit d'un emploi porteur de sens et significatif à leurs yeux (Todd-Ryan,2019) ;

La pyramide de Maslow des besoins humains appliquée au travail

La pyramide des besoins, aussi appelée "Pyramide de Maslow"² est une représentation hiérarchique des cinq besoins humains qui doivent être satisfaits afin d'atteindre le sentiment d'accomplissement de soi. Ceux-ci sont présentés dans l'ordre de nécessité de satisfaction (Wikipédia,2023.)

Cette pyramide s'applique de nos jours à divers domaines comme le marketing, la communication, les ressources humaines ou encore le management (Monster, 2021).

² La pyramide des besoins a été développée par le psychologue Abraham Maslow dans les années 194. (Wikipédia,2023).

Lorsque la pyramide des besoins est appliquée à l'activité professionnelle, les besoins se traduisent de la manière suivante :

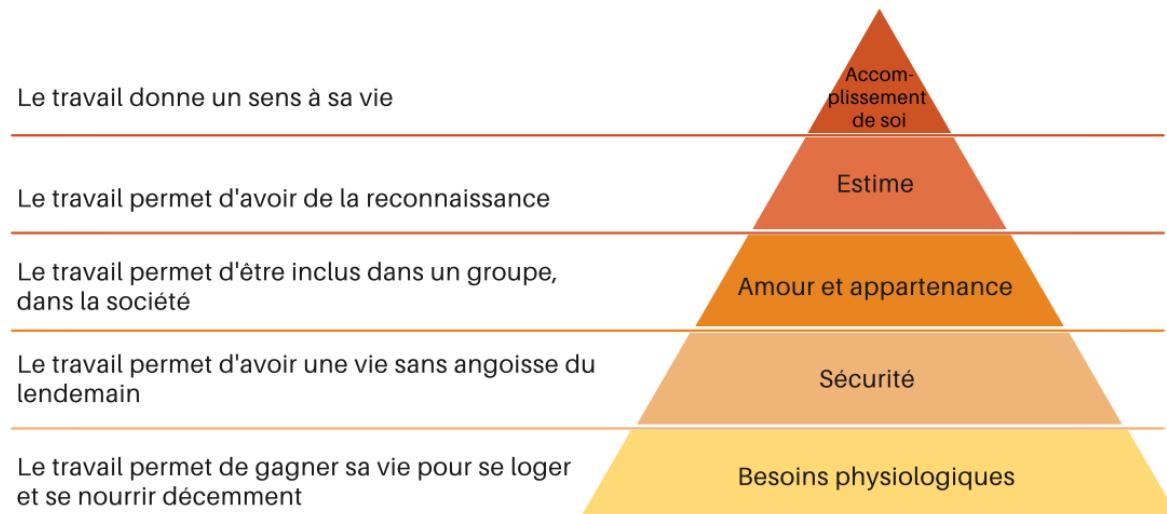


Figure 3 : La pyramide de Maslow appliquée au travail

Outre la satisfaction de besoins élémentaires que le travail procure à un individu, celui-ci peut être un outil d'estime et d'accomplissement de soi. Comme l'illustre la pyramide, le développement personnel de l'individu et la satisfaction de son besoin d'accomplissement sont équivalents à l'acquisition d'un travail qui donne réellement sens à sa vie. La finalité d'un travail serait idéalement l'acquisition du sentiment d'accomplissement qu'on retire d'un travail qui a du sens (So Many ways,s.d).

Parmi ces constats une chose est certaine : le Coronavirus a accéléré le changement des postulats préexistants quant au travail. Les premiers mois de pandémie furent synonymes d'inconnu et de premiers confinements, mais aussi de ralentissement économique et de transformations concernant la manière de travailler, mais aussi les raisons de travailler. Ces bouleversements ont fait émerger de nouveaux besoins et attentes de la part des salariés (McKinsey,2021).

Mon travail a-t-il un impact ? Sur qui et sur quoi ? Mon activité sert-elle au monde ? Fait-elle du bien à la société ou apporte-t-elle une valeur ajoutée ? (Nguyen, 2021).

Un Baromètre récent avance que 35% des salariés nomment la pandémie comme la raison qui leur a fait prendre conscience que ce qu'ils faisaient n'avait pas de sens pour eux et expriment une perte de fierté à travailler pour leur entreprise. Ainsi, un tiers souhaitait trouver un autre emploi qui ait désormais sens pour eux (Brun,2020).

Ce changement de priorités dans le travail s'est aussi observé de l'autre côté de l'Atlantique. Alors qu'une majorité des Américains était orientée vers l'argent et l'efficacité professionnelle, ceux-ci sont désormais de plus en plus nombreux à se tourner vers une valorisation de leur temps, d'expériences personnelles qualitatives, de relations et de sens de vie.

À cette période-là est notamment apparu le phénomène de la "Grande démission", terme représentant les démissions volontaires apparues en masse courant 2020 et 2021. Aux États-Unis, on a dénombré pas moins de 20 millions de personnes ayant quitté leur emploi en 2021 (Blanc,2022).

Si une partie de ces démissions est associée aux difficultés pour les entreprises de mettre en place des conditions de télétravail adéquates ou de satisfaire leurs employés en conditions salariales, l'argument de quête de sens dans le travail en est aussi une cause (Ellerbeck,2022). En effet, certains experts assimilent directement la grande démission aux conséquences de la pandémie du Covid-19 et particulièrement au sentiment d'introspection vécu par beaucoup (Morgan,2022). La grande démission amène un défi et une remise en question pour les entreprises qui se demandent désormais comment retenir leurs talents (Legaly Space,2022).

Cependant, la notion de sens dans le travail n'en reste parfois pas moins floue ou subjective.

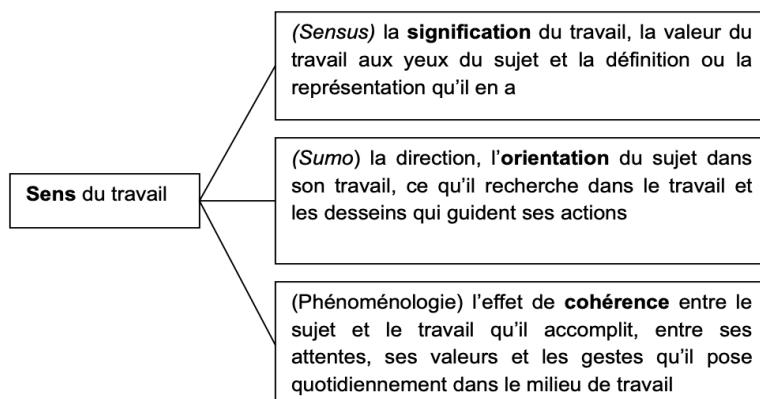


Figure 4 : Trois définitions du sens du travail

Source : Morin. (2008).IRSST. *Rapport. Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Récupéré le 19 février 2023 de http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf#xd_co_f=NjUzNjc2OTItMmVlMS00ZGE2LWJhMmEtZWRjYTE0MzBhZjY5~

Selon un institut de recherche³, le sens du travail peut être compris comme le fait de donner à son travail **une signification personnelle**, une raison d'être. D'autres perçoivent la façon de donner un sens à son travail comme **la compréhension de sa finalité**, le fait d'y voir un objectif, un rôle dans un ensemble plus large de buts poursuivis. Finalement, il pourrait être perçu comme **l'adéquation entre les attentes de l'individu et l'activité professionnelle accomplie**. Beaucoup s'accordent pour dire qu'un travail **aura du sens en fonction de la personne qui l'exerce** (Krosel, 2023).

Une étude récente réalisée par Deloitte sur ce que les personnes entendent par sens au travail révèle qu'éthique, valeurs, utilité du travail, compréhension des missions ainsi que “*contribution à quelque chose de plus grand que soi...*”, sont des termes qui ressortent régulièrement (Chabal,2018, para 2).

En effet, trouver un emploi qui est **en adéquation avec ses valeurs personnelles** serait une des clés pour trouver du sens à son travail (Arnaud,Mellet, 2019). Une enquête récente réalisée par BCG⁴, met en lumière qu'avoir un travail en phase avec ses valeurs est un des 3 critères les plus importants dans la recherche d'emploi en 2021 (Ipsos, 2021). Une majorité des jeunes travailleurs exprime ne pas accepter de travailler pour certains employeurs en raison de leurs valeurs ou des agissements de

³ L'institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (Morin,2008).

⁴ Plus précisément, une enquête réalisée par Boston Consulting Group (BCG), et la conférence des grandes écoles. Le Boston Consulting Group (BCG) est un cabinet de conseil international dans le monde des affaires.(Boston Consulting Group,2023).

l'entreprise. Qui plus est, ce positionnement ne s'estompe pas une fois un poste accepté étant donné que près de la moitié des répondants d'une étude Deloitte exprime avoir déjà refusé de réaliser une mission qui leur était confiée, car celle-ci "*allait à l'encontre de leurs principes*". Les dernières générations sont prêtes à placer leurs valeurs au-dessus de celles de l'entreprise (La vie éco, 2016.)

Il en ressort également que **l'utilité sociale** a une place importante dans la notion de donner du sens à son travail. Il y a une volonté de vouer son temps et ses compétences au service d'entreprises qui ont un impact positif sur la planète et la société (Polman,2023).

Une autre perspective est de penser qu'on ne donne pas du sens à son travail, mais que c'est le **travail qui amène du sens** à la vie de certains. Un nombre plus élevé qu'on ne le pense de personnes (70%) définissent leurs objectifs personnels de vie au travers de leur activité professionnelle (McKinsey, 2021). Ainsi, il y a changement dans la vision de la réussite professionnelle. Par le passé, celle-ci était ascensionnelle. À ce jour, elle se qualifie plus de réussite introspective : "*les jeunes ont envie de s'épanouir dans et hors de leur travail*" (Germain,2022, para 9) ou encore de réussite transformationnelle "*avec l'envie de changer le monde, d'être utile*" (Germain,2022, para 9).

Mais à qui revient la responsabilité de donner du sens au travail ?

Alors qu'une majorité d'individus s'accorde désormais pour dire qu'un sens accru à leur travail est nécessaire, il persiste toujours des différences de point de vue quant à savoir d'où doit provenir cette orientation.

Certaines opinions amènent l'idée qu'à la suite à la crise sanitaire et autres urgences sociétales, c'est le rapport des jeunes au travail qui aurait changé. D'autres prônent que c'est le monde et ses défis qui changent. De ces constats, tous deux pertinents, beaucoup tentent de dire que c'est aux entreprises de se questionner quant à leur rapport au travail et à leurs activités plutôt que de questionner le rapport des jeunes à celui-ci (Germain,2022).

La réalité est probablement un peu plus complexe, moins tranchée. C'est peut-être simplement une question d'alignement des deux. Chaque individu a un but, une raison d'être qui lui est propre, indépendamment de l'organisation dans laquelle il exerce. De son côté, l'organisation peut aussi avoir un objectif clair et partagé de manière à ce que les individus perçoivent comment s'y intégrer et de quelle manière réaliser leur objectif personnel dans les activités de l'entreprise (McKinsey,2021).

En conclusion, dans un monde agile qui évolue de plus en plus vite, les nouvelles générations veulent comprendre l'utilité et la finalité de leur travail, que ce soit dans l'entreprise ou dans leur contribution à la société (Monster,2021). Quelle qu'en soit la source, les avantages sont multiples pour ceux qui trouvent du sens à leur travail. Les employés ayant - à leurs yeux - une activité porteuse de sens, feraient preuve de 7 fois plus de résilience que les autres, 6 fois plus d'envie de rester au sein de l'entreprise, 4 fois plus d'une meilleure santé, et 1,5 fois plus de dépassement personnel pour contribuer au succès de leurs objectifs professionnels (Mckinsey,2021).

2.2.3 Dans leur consumérisme

Ces dernières décennies nous permettent de constater un changement dans le consumérisme : la volonté d'un consumérisme plus éthique, durable et sensé (Trend Watching, 2022). De nombreux individus ont réalisé une introspection de leur vie suite à la pandémie et souhaitent la réévaluer à différents points de vue. Cela impacte directement leurs comportements d'achats : ce qu'ils achètent et pourquoi. Un nombre croissant de consommateurs redéfinissent leurs critères d'achat et ne fondent plus leurs décisions uniquement sur des caractères pratiques tels que le prix ou la qualité. Le rapport annuel 2021 d'Accenture met en avant que près de 35% de sondés estiment avoir vu leurs mentalités et valeurs d'achat évoluer (Accenture 2021).

Suite à la crise sanitaire, trois catégories types de "consommateurs" ont d'ailleurs pu être établies : les consommateurs « **réinventés** » qui, suite à la pandémie, ont redéfini leur ordre de priorités pour se focaliser sur des éléments qui leur importent, impactant ainsi réellement ce qu'ils achètent, comment et pour quels motifs. Par la suite, les consommateurs dits « **évolutifs** », qui soulignent une certaine amélioration dans la philosophie et comportement d'achat. Finalement les consommateurs « **traditionnels** », pour lesquels aucun changement dans les comportements d'achat n'a été constaté (Accenture 2021).

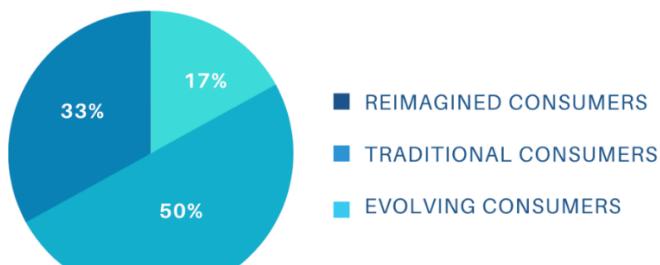


Figure 5 : Les 3 catégories de consommateurs

Désormais, les consommateurs attendent une dimension plus large qu'une simple satisfaction de leurs besoins. Ils sont avides de quelque chose de bien plus grand : acheter pour le meilleur (Rogers, Waelters, 2021).

La décision d'achat ne se base donc plus uniquement sur la sélection du produit et de son prix, mais prend en compte ce que l'entreprise dit, fait et représente (Accenture, 2018). Les clients actuels sont prêts à quitter les marques qui ne suivent pas l'évolution de leurs attentes ou ne sont pas capables de satisfaire celles-ci. Ils sont ainsi prêts à payer plus cher pour les entreprises qui le feront (Accenture 2021). L'heure de la réflexion est donc arrivée pour les entreprises afin de déterminer comment proactivement répondre aux consommateurs et autres parties prenantes avides de se sentir satisfaits en termes de valeurs et de priorités (Rogers, Waelter, 2021).

2.3 La société et les consommateurs en attendent plus de la part des entreprises

2.3.1 L'éveil des entrepreneurs

Le monde commercial, les entrepreneurs et les leaders d'aujourd'hui s'éveillent petit à petit sur une modification des mentalités qui prend de l'ampleur. Une révolution se déroule sous les yeux de tous les acteurs du marché : la révolution des « Expectations ».

En réalité, le processus était déjà initié ces dernières années. Aux quatre coins du globe, au travers des générations et dans tous les secteurs, une volonté de changement apparaît aux yeux des principales parties prenantes, des acteurs du monde commercial. Les employés, les consommateurs, et investisseurs attendent plus, autre chose et différemment, de la part des entreprises et de leurs business modèles (Izzo, Vanderwielen, 2020).

Un article de la “Harvard Business Review” avance la pandémie comme un des déclencheurs de remise en cause des marques et entreprises. Les préoccupations financières et psychologiques des confinements ont poussé les individus à s’interroger sur leurs visions du nécessaire et de l’élémentaire, menant à une redéfinition des attentes vis-à-vis des entreprises (Gosselin, 2020).

Les consommateurs perçoivent beaucoup moins de valeurs au sein des entreprises et leurs différentes marques qu'auparavant. Il s'avère que 75% des sondés ne se sentiraient pas négativement impactés si près de trois quarts des marques disparaissaient demain, et plus de 70% se disent lassés des vides promesses de celles-ci (Havas, 2021).

Dès lors, l'objectif actuel et vital des entreprises est de découvrir comment rejoindre le groupe minoritaire de celles qui comptent encore aux yeux des consommateurs (Lebbe, 2021).

Les organisations actuelles ne peuvent nier l'évidence : le succès entrepreneurial à long terme ne dépend plus principalement du schéma financier traditionnel, mais des contributions faites aux individus ou à la société (Charles, 2021). Dans ce processus, les valeurs et les actions des entreprises sont aujourd’hui plus importantes que jamais (Fromm, 2022).

2.3.2 Des entreprises qui contribuent positivement à la société au sens large

72% des consommateurs estiment que les marques ont un rôle à jouer en tant que contributeurs positifs à la société.⁵

80% des employés considèrent que le fait d'être utile aux autres est un critère primordial dans la réalisation de leur travail.⁶

66% des Anglais et 76% des Américains veulent travailler pour une entreprise qui essaye d'avoir un impact positif sur la société.⁷

⁵ Sprout Social selon son étude “#BrandsGetReal: What consumers want from brands in a divided society” Sproutsocial (2023).

⁶ Ipsos (2021).

⁷ Polman (2023).

43% des consommateurs pensent que les marques peuvent agir en tant que leaders dans la société.⁸

Seuls 36% des répondants se disent actuellement satisfaits avec les actes des entreprises pour faire du monde un meilleur environnement.⁹

« *Is the world better off because your company is in it?* » (Polman, Winston,2021) semblerait être la nouvelle question à se poser. Pour leurs propres intérêts, les entreprises ont un rôle à jouer et ces dernières doivent se demander comment elles contribuent au progrès sociétal, économique et environnemental (Accenture 2020).

L'ouvrage “ *The Net Positive : comment les entreprises courageuses prospèrent en donnant plus qu'elles ne prennent*”, salué par la critique de “*The Economist*” et “*The New York Times*” exprime d'ailleurs cette idée. Les leaders de demain vont devoir reconSIDéRER la notion d'entreprise telle que connue auparavant, reconSIDéRANT ainsi des questions telles que : “ *Qu'est-ce qu'un business aujourd'hui, comment se développe-t-il, fait-il du profit et comment favorise-t-il le changement dans le monde ?* ” (Polman, Winston,2021).

Selon les deux auteurs, l'entreprise “ *Net Positive*” sera celle qui aura la capacité de délivrer une “*valeur durable à la société et qui se développera en aidant le monde à prospérer*” (Polman, Winston,2021). En d'autres termes, une entreprise qui contribue à améliorer le bien-être de toutes les personnes qu'elle affecte par ses activités, quelles qu'elles soient et quel que soit le degré d'impact (Polman, Winston,2021).

C'est une tendance qui était déjà discutée en 2014 lorsque le baromètre de confiance “Edelman” a identifié “ rendre le monde meilleur” et “ améliorer la vie des gens” comme des moteurs de changements du business et de l'industrie (Morris,2015).

Ces dernières idées font notamment référence au concept anglo-saxon de “**Stakeholder Capitalism**” qui se veut normalisé depuis ces dernières années.

Ce nouveau concept élargit la théorie de création de valeur réalisée par une entreprise telle que connue et développée par Milton Friedman¹⁰ par le passé auparavant (DePaoli,2022). Cette théorie, qui a le nom de “**Shareholder Capitalism**”, met en avant le fait que le seul objectif devant être poursuivi par les entreprises doit être celui de la création de valeur pour l'actionnaire (Krugman,2007). Cette doctrine a positivement servi la croissance du capitalisme, mais cela s'est parfois fait au détriment d'autres parties prenantes et de la planète. Aujourd'hui, cette école de pensée et ses conséquences ont atteint leurs limites et ont leurs détracteurs, cela au profit d'un capitalisme orienté vers l'intérêt de toutes les parties prenantes.

À l'époque, certaines entreprises étaient déjà tournées vers cette l'idée de servir une multitude de parties prenantes. Par exemple, l'entreprise pharmaceutique américaine *Johnson & Johnson* publiait en 1943 un rapport qui plaçait les médecins, les patients et les infirmières au premier plan des parties

⁸ Sprout Social (2023).

⁹ Havas Group (2021).

¹⁰ Milton Friedman est un économiste américain des années 90. Ses propos ont inspiré une pensée économique libérale qui s'oppose à la pensée économique “keynésianisme”. Son premier livre à succès, publié en 1961, » Capitalisme et liberté », expose l'idée que le rôle de l'État dans l'économie devrait être réduit. Le deuxième, “La liberté du choix” développe les arguments de supériorité du libéralisme économique sur les autres tendances (Krugman,2007).

prenantes à servir. Suivaient les parents, les partenaires commerciaux, les employés et les communautés. Le rapport citait, finalement, les actionnaires, leur annonçant un certain rendement possible, sans leur promettre une maximisation de celui-ci.

Dès lors, le rendement perçu par les actionnaires n'est plus l'objectif principal et unique de l'entreprise " Net Positive", mais le résultat de sa gestion orientée vers le service aux autres (Polman, Winston,2021).

Aujourd'hui, ce concept prend de l'ampleur et s'impose comme norme. En 2019, une nouvelle mesure de performances d'entreprises " *The Measuring Stakeholder Capitalism Initiative* "¹¹ a été officialisée. Son objectif est d'améliorer l'évaluation cohérente des entreprises quant à leurs contributions positives aux « Objectifs de développement durable » (ODD) et à leur efficacité face aux indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (World Economic Forum,2023).

Il est important de retenir que la création de valeur attendue des entreprises, comme discutée aujourd'hui, est devenue non exclusivement financière, mais à caractère durable et profitant à toutes les parties prenantes à l'entreprise (De Paoli,2022).

2.3.2 Des entreprises qui représentent leurs valeurs

- **82%** des individus souhaitent que les entreprises dans lesquelles ils achètent soient en accord avec leurs valeurs.¹²
- **70%** des consommateurs disent se tourner vers des marques qui partagent leurs principes.¹³
- Près de **50%** des employés sont prêts à démissionner si les valeurs de l'entreprise ne sont pas alignées aux leurs et **35%** disent avoir déjà démissionné pour cette raison.¹⁴
- **66%** des consommateurs après Covid-19 attendent des entreprises et leurs marques qu'elles les motivent à vivre selon leurs valeurs.¹⁵
- Près de **50%** des Milléniaux¹⁶ et de la Gen Z¹⁷ sont prêts à accepter une réduction salariale pour travailler dans une entreprise qui partage leurs valeurs .
- **47%** des consommateurs attendent que les entreprises traduisent leurs valeurs en produits et services innovants.¹⁸

Les entreprises en sont conscientes : elles retrouveront de plus en plus de profils de consommateurs qui lieront leurs comportements d'achat à leurs nouvelles intentions et styles de vie (Rogers, Waelters, 2021). En effet, même si le prix reste un facteur d'achat important, les consommateurs veulent

¹¹ La mesure de performance " *The Measuring Stakeholder Capitalism Initiative*" a été lancée en août 2019 en collaboration entre le World Economic Forum's International Business Council et les entreprises Deloitte, EY, KPMG et PwC. La mesure s'articule autour de quatre thèmes : Principes de gouvernance, Planète, Personnes et Prospérité et se base sur 21 indicateurs (World Economic Forum,2023).

¹² Silberstein.(2022).

¹³ Willigie (2021).

¹⁴ Les chiffres présentés concernant la démission sont en hausse pour les milléniaux et la Gen Z allant jusqu'à 45%. Polman (2023) dans le rapport "2023 Net Positive Employee Barometer".

¹⁵ Accenture (2021) dans leur étude "Life Reimagined: Mapping the Motivations that Matter for Today's Consumers".

¹⁶ En 2023, les "Millenials" sont âgés entre 26 et 41 ans (Polman, 2023).

¹⁷ En 2023, la " Génération Z" représente les employés âgés entre 18 et 22 ans (Polman, 2023).

¹⁸ Accenture (2020).

consommer des produits dont les valeurs sont en cohérence avec les leurs (Vredenburg, Spry,Kemper,Kapitan,2019).

C'est une tendance qui ne cesse de s'accroître. L'étude réalisée par l'IPSOS¹⁹ met en avant l'évolution renforcée des consommateurs qui souhaitent consommer en adéquation avec leurs valeurs personnelles.

On observe sur le graphique suivant, qu'entre 2013 et 2021, pour les 3 différents marchés (US, France et Grande Bretagne), le pourcentage de personnes dont les valeurs orientent les achats a augmenté de plus ou moins 17% (Ipsos,2021).

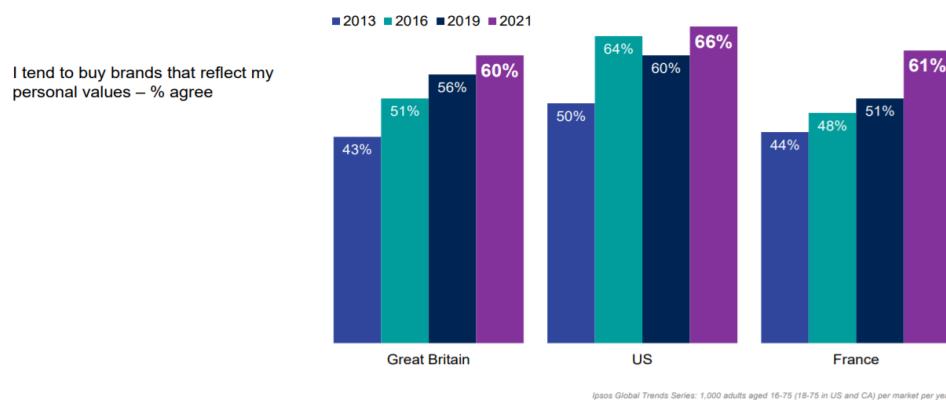


Figure 6 : L'augmentation du besoin de valeurs

Source : Ipsos (2021). Global Trends 2021 Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-11/ipsos-global-trends-2021-report.pdf>

2.3.3 Des entreprises et des marques qui sont “Meaningful”

- 66% des consommateurs sont en demande d'expériences plus “ Meaningful”²⁰

Comment définir le caractère “ Meaningful” d'une entreprise ? Le groupe international en conseil de communication Havas a dressé une représentation du caractère “Meaningful” d'une marque. Celle-ci se base sur 3 piliers, survolant conjointement 14 dimensions (Havas,2021) :



Figure 7 : Les 3 piliers de la notion de “ Meaningful”

¹⁹ Ipsos est une entreprise de sondages française et une société internationale de marketing d'opinion. Ils délivrent des études qui aident à la compréhension de la société, des marchés et des personnes (Ipsos,2023).

²⁰ Havas Group (2021).

Havas Group. (2021). *Havas' Meaningful Brands report 2021 finds we are entering THE AGE OF CYNICISM*. Consulté le 14 mars 2023, sur havasgroup.com: https://www.havasgroup.com/havas-content/uploads/2021/05/press_release_mb21-final.pdf

Alors qu'à l'époque, le premier élément qui rendait une marque pertinente et significative était la **plus-value opérationnelle et performante** qu'elle était capable de délivrer, cela se trouve désormais en dernière position. Les bénéfices tangibles qu'apporte une entreprise au travers de ses produits et services, son service client ou son service après-vente ont encore une importance certaine, mais cela n'est plus la priorité des consommateurs en termes d'attributs (Havas,2021).

Aujourd'hui, ce qui importe le plus pour qu'une entreprise ou une marque prenne sens aux yeux de la société et notamment de ses parties prenantes est de **délivrer de la plus-value personnelle**. Autrement dit, des messages et des comportements qui connectent, répondent ou servent un besoin, une volonté personnelle. Les dimensions personnelles auxquelles une entreprise peut apporter une plus-value significative sont d'ailleurs diverses : physique, organisationnelle, financière, intellectuelle, sociale, émotionnelle ou naturelle (Havas,2021).

Par la suite, la capacité d'une entreprise à créer de la **plus-value à échelle collective** fait également sens pour ses parties prenantes. Ce point englobe des initiatives et des comportements mis en place par la marque dans les dimensions sociales, sociétales et culturelles. Cela se remarque notamment dans ses axes économiques, éthiques et environnementaux, favorisant des évolutions en termes de bien-être et de justice sociale. C'est la capacité à délivrer de la **valeur personnelle et collective**, en plus d'une valeur fonctionnelle, qui permet d'être perçu comme « *Meaningful* » dans l'esprit des consommateurs.

Dominique Delport, Directeur général du Groupe global Havas Média définit une marque “ *Meaningful* ” comme celle qui “ *fonctionne d'un point de vue pratique, qui facilite la vie de ses utilisateurs, présente un bon rapport qualité prix et qui prend en compte son impact sur les communautés* ” (Handley,2017).

2.3.4 Des entreprises socialement et environnementalement responsables

Parmi les caractéristiques recherchées dans les marques aujourd'hui, la durabilité ressort dans une majeure partie des cas. Le marché souligne son envie de collaborer avec des entreprises qui s'engagent en termes de durabilité environnementale et sociale. Cet élément est pris en compte par de nombreux consommateurs lorsqu'ils décident dans quelles entreprises ils vont investir leur argent (Silberstein,2022). Une partie d'entre eux pensent que les marques ont autant de responsabilités que les gouvernements dans le changement environnemental positif (Martins,2023).

- **78%** des consommateurs américains expriment l'importance d'avoir un mode de vie durable.²¹
- **81%** des consommateurs prévoient d'acheter plus de produits respectueux de l'environnement au cours des cinq prochaines années.²²
- **71%** de recherches en ligne supplémentaires dans le monde depuis 5 ans concernent des produits durables²³

²¹ McKinsey. (2023).

²² Martins(2023).

²³ Martins (2023).

- **66 %** des consommateurs recherchent des entreprises respectueuses de l'environnement²⁴
- **60 %** des consommateurs se disent prêts à payer plus cher pour des produits présentant un emballage responsable.²⁵

L'étude réalisée par McKinsey et NielsenIQ (2023) a mis en lumière que la production et la commercialisation de produits ou services écologiquement et socialement responsables est une volonté forte exprimée par le marché. Elle établit un lien clair entre les dépenses des consommateurs et les produits qui mettent en avant des caractéristiques responsables. De ce fait, se tourner vers la durabilité peut représenter pour les entreprises un choix moral et aussi une décision commerciale stratégique solide.

Products that make environmental, social, and governance-related claims have achieved disproportionate growth.

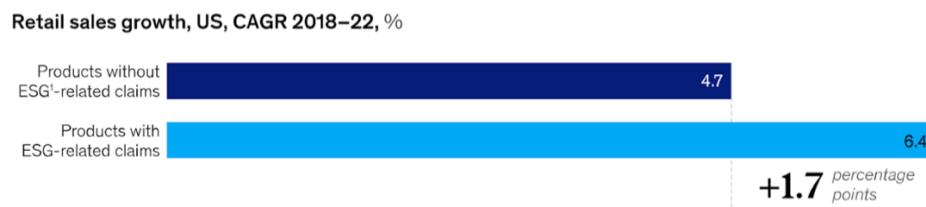


Figure 8 : Les ventes de produits à caractère ESG

Source: McKinsey (2022). Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>

Ces critères ont également leur importance lorsqu'il s'agit de choisir un nouvel emploi puisque plus de trois quarts des Britanniques et des Américains appartenant aux générations Z et milléniaux prêtent attention aux engagements de l'entreprise en termes d'environnement et d'égalité sociale. Les générations plus âgées y prêtent également attention, mais dans une moindre mesure (< 75%) (Polman,2023). Cependant, il est à nuancer qu'une large majorité des consommateurs reste parfois sceptique face aux informations de durabilité partagées par les entreprises et pense que les marques amplifient leurs efforts (Silberstein,2022). Malgré leur envie d'adopter une consommation plus respectueuse de l'environnement, un consommateur sur deux n'est pas capable de déterminer à l'heure actuelle s'il peut faire confiance aux entreprises en ce qui concerne les enjeux environnementaux et leurs engagements durables (Deloitte,2022).

2.3.5 Des entreprises qui les représentent

- **70%** des milléniaux choisissent des marques inclusives, qui mettent en avant la diversité plutôt que des marques qui ne le font pas.²⁶
- **Entre 71% et 81%** veulent que les entreprises prennent des actions pour soutenir et promouvoir la diversité et l'inclusion.²⁷

²⁴ Silberstein (2022).

²⁵ McKinsey. (2023).

²⁶ Accenture (2018).

²⁷ Polman (2023).

- 80% des jeunes²⁸ souhaitent que les marques qu'ils achètent prônent la diversité.²⁹

Les dernières générations présentent une affection particulière pour les marques qui embrassent la diversité (Havas Group 2021). Dans la pratique, c'est une volonté de réduction des inégalités sociales, ethniques, sexuelles dans les opportunités d'emploi et par la suite au sein de l'entreprise. Ce souhait s'applique aussi dans la communication délivrée par les marques. Les consommateurs ne veulent pas de l'individualité, mais de la représentation plus équitable des genres, des origines, de la sexualité, d'invalidité et autre singularité humaine ou sociale. La volonté sous-jacente qui conduit à ces mouvements est celle de promouvoir l'acceptation de soi et la tolérance, envers les autres et soi-même (Pastezeur ,2020).

2.3.6 Des entreprises qui (se) connectent

Les consommateurs ont envie de se sentir "connectés" aux entreprises et à leurs marques. La connexion qu'une marque arrive à développer avec ses clients ne s'estime pas selon sa popularité, son audience globale, son nombre de visiteurs ou d'abonnés. La connexion au sens brut que les consommateurs attendent et recherchent fait référence à des attributs de relation humaine forts tels que la confiance, les valeurs, ou encore le sentiment d'être entendu et compris (Sproutsocial,2023).



Figure 9 : Comment les consommateurs définissent le sentiment de connectivité à une marque

Source : Sproutsocial (2023)#BrandsGetReal: What consumers want from brands in a divided society. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/>

De fait, lorsque que les consommateurs sont questionnés quant à leurs rapports relationnels aux marques, près de 65% des répondants disent se sentir connectés lorsqu'ils ont confiance en celle-ci, 53% lorsque la marque est alignée à leurs valeurs et 51% lorsqu'ils se sentent compris par celle-ci (Sproutsocial,2023).

En outre, la société actuelle et ses acteurs souhaitent aussi des marques qui connectent, par le fait de rassembler les individus et de les aider à se rapprocher. Selon une étude, une majeure partie des consommateurs sondés (79%) pensent que les entreprises ont la possibilité de créer et développer les connexions sociales entre leurs clients, entre des individus de cultures et d'origines différentes.

²⁸ Par jeunes, l'article entend les millenials et la génération Z, groupes cibles sur lesquels l'étude était basée (Pastezeur,2020).

²⁹ Pastezeur (2020).

Les marques bénéficient d'une attention et d'une couverture d'audience importante, éléments qu'elles devraient utiliser pour unifier les individus et qui pourraient les différencier de la compétition (Sproutsocial,2023).

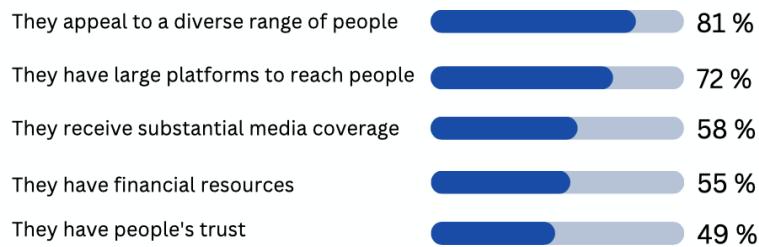


Figure 10 : Pourquoi les consommateurs pensent que les marques sont capables de connecter des personnes de différentes croyances et environnements

Source : Sproutsocial (2023)#BrandsGetReal: What consumers want from brands in a divided society. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/>

2.3.7 Des entreprises authentiques

- **90%** des milléniaux et de la génération Z indiquent que le facteur d'achat le plus important est l'honnêteté.³⁰
- **63%** des consommateurs se disent prêt à acheter auprès d'une entreprise qu'ils pensent authentique et 64% y seraient donc loyaux.³¹
- **59%** recommandent une entreprise qu'ils considèrent authentique à leurs proches.³²
- **47%** du marché exprime qu'il serait heureux travailler pour le panel d'entreprises qu'il perçoit comme authentiques.³³
- **75%** des consommateurs pensent que les entreprises manquent de crédibilité.³⁴

Lorsqu'il s'agit de se tourner vers une entreprise plutôt qu'une autre, la société et ses acteurs sont en recherche d'authenticité. Ils ont besoin de sentir que ce qu'une entreprise fait est vrai, qu'il y a des motifs profonds derrière ses actes et paroles, mais aussi dans la relation qu'ils partagent avec leurs clients et autres parties prenantes (Wayne,2022). C'est d'ailleurs un critère que 90% des milléniaux, mais aussi 85% de la génération Z et 80% des boomers mettent en avant lorsqu'ils choisissent à quelles entreprises donner leur support (Cassidy,2017).

Cependant, poser une définition de l'authenticité d'une entreprise n'est pas chose simple. Pour beaucoup, cette authenticité prend la forme d'une communication honnête sur l'offre (91%), sur les impacts environnementaux et les actions de durabilité mises en place (87%), un comportement intègre en toute circonstance (87%), une clarté et une fidélité envers ses croyances (83%) ou encore avoir une volonté autre qu'uniquement faire de l'argent (74%) (Cohn & Wolfe, 2014).

³⁰ Huygue (2022).

³¹ Cohn & Wolfe (2014).

³² Cohn & Wolfe (2014).

³³ Cohn & Wolfe (2014).

³⁴ Cohn & Wolfe (2014).

Une autre étude publiée par le “Journal of Marketing”³⁵ illustre quant à elle l’authenticité des entreprises sur base de 6 piliers (Nunes, Ordanini, Giambastiani, 2021) :

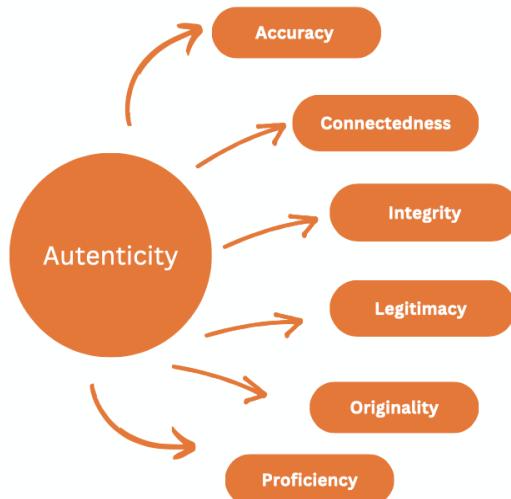


Figure 11: L’authenticité en 6 piliers

Premièrement, c'est l'“Accuracy” c'est-à-dire la capacité de la marque à faire preuve de transparence et de fiabilité dans son offre et sa relation fournie au consommateur qui lui confère de l'authenticité, mais aussi sa “Connectedness”, sa capacité à créer une connexion, un sentiment d'engagement avec ses publics.

Par la suite, l'intégrité dont une entreprise et ses marques font preuve est importante aux yeux des consommateurs. Elle sera source de cohérence pour l'entreprise et de motivation intrinsèque. Un autre point important est la légitimité de l'entreprise dans son champ d'action et son application de normes et standards qui lui confère un caractère authentique. Pour terminer, l'originalité démontrée par un produit ou un service qui se démarque des concurrents, ainsi que la compétence d'un savoir-faire et d'expertise dans l'offre, renforcent l'authenticité (Nunes, Ordanini, Giambastiani, 2021).

Les dernières générations disent rechercher l'authenticité avant la perfection. Ils préfèrent être face à des entreprises honnêtes qui sont capables de communiquer ce qu'elles ne réalisent pas encore parfaitement ou les problèmes auxquels elles font face, quels qu'ils soient. On compte 60% des milléniaux et de la génération Z qui disent accorder leur confiance aux marques qui communiquent à ce point de vue-là (Huygue, 2022.) C'est ce qui a, par exemple, permis à Samsung de se placer comme numéro deux des marques les plus authentiques au monde en 2014, après avoir communiqué avec honnêteté sur son besoin d'améliorer certains de ses produits en termes de qualité ou de responsabilité sociale. En effet, lorsque leur tablette Galaxy “Note 10.1” a été commercialisée, le géant coréen a admis qu'elle n'était pas adéquate et qu'elle pouvait être améliorée (Cohn & Wolfe, 2014).

³⁵ Le “Journal of Marketing”, créé en 1936, est un journal connu pour sa diffusion de contenu et d’étude dans le domaine du marketing (American Marketing Association (2023.)

3. Conclusion : la voie vers les « Purpose-Driven Companies »

En conclusion, le premier chapitre de ce travail, décrit l'environnement socio-économique global, les divers contextes pour lesquels les individus désirent trouver du sens, dans leurs vies, leurs emplois ,leurs façons de consommer et enfin ce qu'ils attendent des entreprises pour lesquelles ils ont un intérêt.

Le constat de cette recherche de sens est-elle universelle ? Sur tous les marchés ? Dans toutes les générations ?

De quelles manières les entreprises arriveront-elles à nous attirer, nous les futurs et récents jeunes diplômés, dans un monde où le sens et le partage de valeurs se pose comme pilier central dans nos critères de recherche d'emplois ?

On constate que les attentes convergent et sont tournées vers des entreprises qui contribuent au bien commun en s'attaquant, de manière authentique, aux problèmes sociaux de notre époque. Cela pouvant être fait au travers d'un « Purpose » (Polman,Winston,2021).

Ce « Purpose », cette raison d'être, pouvant représenter la différenciation que bon nombre de consommateurs et autres parties prenantes cherchent, et à laquelle ils aspirent. Ce qui leur donnera du sens, aussi divers soit-il. C'est l'essence même de ce qui rendra une entreprise pertinente, significative et nécessaire aux yeux de ses parties prenantes (Accenture, 2018).

Ce sont , entre autres, la génération Y et une partie de la génération Z qui sont au-devant de cette nouvelle quête de sens et ,probablement, de cette culture d'entreprise, communément appelée « Purpose-Driven companies » (Polman,Winston,2021).

Toutefois, il est à noter qu'un mémoire réalisé en 2020 sur le thème des « Purpose-Driven Companies», étudiant la perception que les "Late Millennials" et la génération Z avaient de ces entreprises, fit le bilan suivant: lorsque les participants furent invités à définir ce qu'est une « Purpose-Driven Company », seuls un quart des répondants ont pu le définir, qui plus est de manière vague (Pouilleau,2020).

Dès lors, face à ces différents constats, certains plus profonds que d'autres, il paraît clair que la question "Pourquoi communiquer son Purpose" a trouvé sa réponse. La communication exercée par ces entreprises « Purpose-Driven » sera le moyen pour elles de se rendre visible et audible par le marché, leur donnant ainsi l'occasion de fournir une réponse à la quête de sens de ses acteurs.

CHAPITRE 2 : L'essor des Purpose-Driven Companies

“Purpose will reshape capitalism and its relationship to society and legitimize business again as a powerful force for positive change”- Bruce & Jeromin (2020).

Dans ce chapitre, nous aborderons le concept central des « Purpose-driven companies ». On explorerà les prémisses de cette tendance, les différentes définitions de « Purpose », les divers chemins qu'utilisent les entreprises pour trouver les leurs, ses avantages et finalement nous verrons quelques exemples.

1. Les prémisses des organisations Purpose-Driven

1.1 Sur les traces de la responsabilité sociale des entreprises

La conviction que les entreprises ont une responsabilité envers la société n'est pas nouvelle. Depuis le début du 20e siècle, le développement de la mondialisation et des préoccupations sociales et environnementales ont amené une généralisation de la RSE (Pouilleau,2020). La responsabilité sociale des entreprises, développée dans les années 50, se définit comme : *“la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable (...)"* (ISO,2023.)

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont intégré cette notion de responsabilité sociale dans leurs activités et certaines l'ont même développée au travers d'une stratégie RSE. Cette démarche provient d'une part d'une intention de répondre aux défis sociaux et environnementaux et d'autre part, de répondre aux attentes des parties prenantes ainsi que d'exploiter les avantages que cela procure à l'entreprise (Restout,2022). C'est le premier mouvement qui a ouvert la voie à de véritables réflexions sur le rôle de l'entreprise et une meilleure prise en compte de l'impact de ses activités. Cette tendance a été la devancière et fut un précurseur à la création de nombreux labels, certifications et même législations, traçant ainsi la voie pour le développement actuel des “*Purpose-Driven Companies*” (Pouilleau,2020).

De manière générale, une démarche responsable **améliore la réputation d'une entreprise et la confiance qu'elle reçoit de la part de ces parties prenantes**. Beaucoup d'entreprises mettent des stratégies RSE en œuvre pour **répondre à la demande de leurs clients** ou attirer **des investisseurs et autres partenaires** qui font désormais plus attention à collaborer avec des entreprises qui sont engagées dans des activités responsables. Selon une étude, les entreprises qui sont certifiées RSE sont plus susceptibles d'être identifiées comme des partenaires potentiels de business et ainsi de gagner des parts de marché, la RSE étant un domaine qui préoccupe de plus en plus. Dès lors, la mise en œuvre d'activités responsables peut aussi **profiter à la marque employeur** de l'entreprise, attirer de nouveaux talents (Restout,2022).

Il existe toutefois une distinction entre la responsabilité sociale des entreprises et le fait d'être **“Purpose-Driven”**. Malgré le fait que certains **“Purpose”** soient en lien avec des objectifs qui se retrouvent en RSE, le **“Purpose”** **se situe au cœur du business modèle** de l'entreprise et de ses

activités tandis que la RSE implique les activités et initiatives annexes qui peuvent être entreprises pour avoir une gestion consciente de l'impact de leurs activités, **en plus** de leur raison d'être (Pouilleau,2020). En effet, certains avis partagent l'idée que l'approche traditionnelle de la RSE comme utilisée par de nombreuses entreprises est celle qui place "*les objectifs sociaux et environnementaux à la périphérie plutôt qu'au cœur de l'entreprise*" (Haddad,2023).

1.2 Prise de naissance dans le label “ B Corp - Benefit Corporation”

De nombreuses sources s'accordent pour dire que le mouvement des "Purpose-Driven Companies", ces entreprises qui souhaitent affirmer leur rôle sociétal au travers de leur raison d'être, aurait pris racine dans le mouvement du label " B Corp" (Gosselin,2020).

Le label, de plus en plus connu, est apparu en 2006 aux États-Unis lorsque ses 3 fondateurs cherchaient un moyen de certifier les entreprises à but lucratif qui incorporent des objectifs environnementaux et sociaux dans leur modèle économique (Sibieude,2020). Cette certification privée, prenant la forme d'un questionnaire de 200 questions, est attribuée aux entreprises qui sont capables de prouver qu'elles répondent à des critères élevés de "responsabilité et de transparence" (Bcorporation,2023).

À ses débuts, le mouvement B Corp ne comptait parmi ses rangs que des entreprises petites et moyennes (Haddad,2023). Aujourd'hui, on dénombre plus de larges entreprises et de multinationales. Cependant, quelle que soit la taille, le mouvement garde la même ambition : outrepasser la prise en compte " classique" des impacts de l'entreprise, faire évoluer le modèle capitaliste et faire " *repenser la notion de succès dans les affaires*" (Observatoire européen de la transition,n.d).

Outre une meilleure priorisation des impacts environnementaux et sociaux aux côtés des résultats financiers, le label B Corp apporte **la création d'une communauté, d'un réseau qui pousse les entreprises et les secteurs à collaborer** entre eux. Cela les **encourage à prendre part à un mouvement qui ouvre la voie vers un changement profond de la vision "classique" de l'entreprise et du monde de l'entreprise.** Dans ce sens, James Ghaffari, directeur de la croissance chez B Corp, insiste sur le fait que les entreprises Purpose-Driven auront un rôle central à jouer dans l'avenir et le développement du mouvement (Haddad,2023).

1.3 Un mouvement développé par la Loi Pacte

Le mouvement des " Purpose-Led Companies" a pris une accélération en mai 2019 lorsque l'Assemblée nationale française a voté la "*Loi Pacte*", un plan d'action orienté vers la croissance et la transformation des entreprises. Parmi d'autres aspects, un amendement de cette loi a introduit le nouveau statut "*d'entreprise à mission*", pour les entreprises qui souhaiteraient "*avoir une mission sociétale au-delà de l'enrichissement des actionnaires*"(Pfizer,2019). Cela permet aux entreprises de légalement introduire une " raison d'être" dans leurs statuts juridiques. Dès lors, les entreprises se dotant du statut d'entreprise à mission s'engagent publiquement à baser leur croissance économique et stratégique sous le dôme de cette raison d'être évoquée (Curis,2023). Il est cependant important de noter que ces raisons d'être peuvent varier dans leurs formes, se tourner vers divers objectifs, qu'ils soient globaux, sociaux, environnementaux, d'intérêt commun, économiques, etc. (Curis,2023).

Cette loi vise à dépasser le champ d'application de la simple responsabilité sociale des entreprises, à aider les entreprises à “*mieux harmoniser leur performance économique et les enjeux extra financiers pour entrer dans une vraie stratégie d'entreprise à impact*”(Beaujon, 2022). Alors que l'obtention des différents labels, tels que B Corp ou ISO 2600, certifient des actions durables et responsables déjà mises en place dans les entreprises, la loi Pacte pousse les entreprises à prendre un engagement pour elles-mêmes et, en l'intégrant à leurs statuts, à se faire une promesse sur le futur (Beaujon, 2022).

2. L'essence même de “Purpose” et de raison d'être

2.1 Le “Pourquoi” et pas le “Quoi”, ni le “Comment”

“*People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe*”
- Simon Sinek.

Simon Sinek explique avoir commencé l'écriture de son livre “*Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Actions*” en souffrance, lorsqu'il a réalisé avoir perdu la passion pour son travail. Depuis des années, son travail ne lui procurait plus aucune joie ni émotion (Sinek, 2023). Dès lors, c'est au travers de son livre, mais aussi d'un Ted Talk, comptabilisant aujourd'hui plus de 10 millions de vues, que Simon Sinek a exposé sa théorie de l'importance du “**Why**”, du **pourquoi**.

2.1.1 Le Cercle d'or

La théorie de Monsieur Sinek se base sur un modèle appelé “*The Golden Circle*”. Celui-ci se décompose en 3 cercles : le “**Why**”, le “**How**”, et le “**What**”.

Selon lui, chaque individu, chaque organisation et chaque entreprise sur la planète sait **ce qu'il fait**. Par la suite, certains peuvent dire **comment ils le font**. Mais on constate que **très peu** de personnes ou **d'entreprises savent pourquoi elles font ce qu'elles font**. Selon l'auteur, cette simple idée permet d'expliquer pourquoi certaines personnes, ou organisations, sont capables d'inspirer alors que d'autres ne le sont pas (Sinek, 2010).

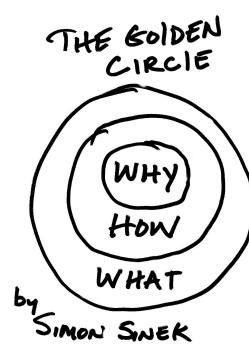


Figure 12 : Le cercle d'or

Source : Mura. (2018) Interesting Marketing Concepts: “The Golden Circle”. Récupéré le 31 mars 2023 sur <https://liveinnovation.org/interesting-marketing-concepts-the-golden-circle/>

Le “**WHY**” représente la raison d'être de l'entreprise, **la raison pour laquelle elle existe**, pourquoi elle agit comme elle le fait, quel est son but, quelle est sa cause et quelles sont ses convictions. En d'autres termes, pourquoi les entreprises ou organisations existent-elles et finalement, pourquoi quelqu'un

devrait-il s'en préoccuper ? Et la réponse à ce "pourquoi", n'est pas "faire du profit". Cela en sera le résultat. Le "**HOW**" est défini comme l'explication donnée par les entreprises sur "**comment elles font les choses**", comment cela rend ce qu'elles font différenciant ou meilleur. Selon l'auteur, cette partie-là prend souvent la forme de "*I'Unique Selling Proposition*" ou la "*promesse de vente différenciante*". Le "**WHAT**" est finalement la partie la plus évidente à définir pour les entreprises : **ce qu'elles font**. Comme dit plus haut, chaque organisation et chaque entreprise sur la planète sait ce qu'elle fait et vend (Sinek, 2009).

2.1.2 Outside-In, Inside-Out

En conséquence, Simon Sinek classe les organisations dans deux catégories différentes : celles utilisant le cercle de l'intérieur vers l'extérieur, "**inside-out**", et celles l'utilisant de l'extérieur vers l'intérieur, "**outside-in**".

D'une part, les organisations qui pensent et agissent "from the outside-in". Celles-ci débutent par l'élément le plus clair et facile pour elles, le "What", ce qu'elles font, pour terminer par l'élément qui leur semble le plus abstrait, " le Why". C'est ainsi que la plupart des organisations et entreprises communiquent, vendent et pratiquent le marketing de nos jours. D'autre part, les organisations qui pensent, agissent et communiquent from "the inside-out", de l'intérieur vers l'extérieur,. débutent toutes par le " Why" et non l'inverse. Dans cette catégorie, l'auteur classe tous les leaders et les organisations inspirées et inspirantes indépendamment de leur taille, et de leur secteur d'activité.

Dès lors, lorsqu'une entreprise agit et communique "**from the inside-out**", de son "**why**" vers son "**what**", son objectif n'est pas de vendre à des personnes qui ont simplement besoin de ce qu'elle vend. Son objectif est de vendre à des personnes qui croient en ce qu'elle croit. La logique est la même pour les employés, l'objectif n'est pas d'embaucher des personnes qui ont besoin d'un emploi, il s'agit d'embaucher des personnes qui croient ce en quoi l'entreprise croit. La logique est donc simple : si l'entreprise parle de ce en quoi elle croit, elle attirera ceux qui croient en ce qu'elle croit (Sinek, 2009).

2.1.3 Pourquoi est-ce important d'attirer ceux qui croient en ce que vous croyez

A. La biologie joue un rôle là-dedans

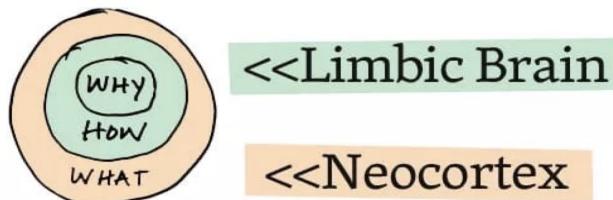


Figure 13 : Le Golden circle appliqué au cerveau humain

Source : De Greef, M. (2022) Cours de Stratégie Marketing à L'ICHEC. Chapitre 5 : brand & purpose. Consulté le 8 avril 2023 sur https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/127499/mod_resource/content/0/21GE022A%20-%20Strategic%20%20Marketing%20-%20Module%205%20Part%201.pdf

Selon Simon Sinek (2009), les 3 parties du « *Golden Circle* » reflètent comment le cerveau humain fonctionne. Notre **néocortex**, la partie extérieure du cerveau, est responsable de nos pensées

rationnelles, de notre réflexion et de notre capacité de langage. Cette partie cérébrale correspond à la partie externe du cercle d'or, le “**What**”. Il nous permet d'analyser les données et les stimuli externes, mais il n'est pas la source de nos comportements ou de nos décisions.

Par la suite, les cercles du “**How**” et du “**Why**” correspondent à la partie interne, **limbique**, de notre cerveau. C'est la partie qui dirige nos comportements humains, nous aide à prendre des décisions, et contrôle nos émotions, nos sentiments. (Roussel,2020) Dès lors, lorsqu'une entreprise communique “*from the inside-out*”, elle communique directement au cerveau limbique de l'humain, à ses émotions, à ce qui le touche et qui sert d'impulsion aux décisions prises. Donc, même si nous pensons que l'humain prend ses décisions sur base de critères rationnels, le fonctionnement du cerveau humain démontre que les comportements et les décisions (on peut donc penser aux décisions d'achats) sont régis par la partie émotionnelle du cerveau (Sinek, 2009). Dès lors, il est primordial pour les organisations et entreprises de communiquer de manière claire leur raison d'être, **pourquoi elles existent, quelles sont leurs valeurs et à quoi elles contribuent, car ce sont ces informations auxquelles la partie limbique du cerveau, responsable des décisions, répondra** (Lebbe,2021).

B. La loi de la diffusion

Pour comprendre pourquoi il est important d'attirer ceux qui croient en ce que vous croyez, Sinek (2009) emprunte aussi la théorie de la courbe de la diffusion et de l'innovation³⁶.

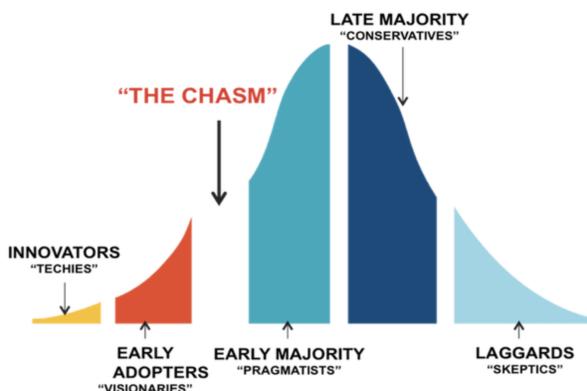


Figure 14: La loi de la diffusion

Source : Minchella (n.d) *Comment s'inspirer des grands leaders pour passer à l'action ?* Récupéré le 31 mars 2023 de <https://the-young-thinker.fr/passer-a-laction/>

Par rapport à l'adoption d'un nouveau produit ou d'une innovation, la population peut être divisée en 5 catégories. Les **deux premiers segments** sont respectivement les “ **Innovators**” et les “ **Early Adopters**”, ceux qui sont capables d'acheter un produit novateur avant tout le monde en étant poussés par leurs intuitions, leurs croyances et convictions, leurs pensées dans le monde. C'est ce qui guide leurs décisions. Les **2 segments suivants**, “ **Early Majority**” et “ **Late Majority**”, sont ceux qui n'essaieront pas un produit avant que d'autres l'aient testé et adopté avant eux, représentant ainsi le marché de masse. Finalement, le dernier segment représente les sceptiques et les retardataires dans l'adoption de l'idée (Sinek, 2009).

³⁶ La courbe de la diffusion et de l'innovation a été développée dans les années 1960 par Everett Roger (Autissier, Bailly, Metais-Weirsch,2018).

Le cœur de cette loi explique l'importance de franchir le gouffre ("the Chasm"). Le franchissement de ce gouffre permet d'évoluer, des premiers adeptes de l'idée, jusqu'au succès de celle-ci sur le marché de masse. Franchir ce cap est essentiel, car il permet de sortir de son marché de niche et se diriger vers une utilisation étendue. (Autissier, Bailly, Metais-Weirsch, 2018).

Dès lors, Sinek (2009) explique que ce qui permet de franchir "the Chasm" et d'atteindre le marché de masse, c'est de se concentrer et d'attirer ceux qui "*n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites*". C'est-à-dire les "Innovators" et les "Early Adopters" qui représentent un marché de niche pour l'entreprise.

Interview : c'est d'ailleurs un point de vue qui est partagé par Sydney Funk, co-fondateur de Nemesis³⁷, lors d'une interview réalisée en février 2023. Selon lui, lorsqu'une entreprise est Purpose-Driven, elle doit s'adresser à une cible précise, une niche, et se fixer dedans. Il explique : "*Quand tu es une purpose-driven compays en B2C, tu communiques exclusivement à ta cible de niche précise. Par exemple, Nike ne communique qu'à sa cible de niche des individus "Sneakerhead"*"³⁸. *Nike les a bien ciblés et ne communique qu'à eux. Nike ne communique pas au mass market, à Monsieur et Madame tout le monde, le père de famille, etc. Ils communiquent aux «Sneakerhead» et les nourrissent. Une erreur de communication serait de dire qu'on va aller au mass market et qu'on veut couvrir tout le marché*" (Funck, 2023). Il développe son argumentation en disant que cela se fait "*Dans l'approche globale comme dans la communication*" (Funck, 2023).

Exemple : lors de son Ted Talk, Sinek (2009) a donné non seulement un exemple de succès de la loi diffusion de l'innovation, mais aussi de son idée "*People don't buy what you do ; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe*" (Sinek, 2009). Il explique alors: "*In the summer of 1963, 250,000 people showed up on the mall in Washington to hear Martin Luther King speak. They sent out no invitations, and there was no website to check the date. How do you do that? Martin Luther King wasn't the only man in America who was a great orator. He wasn't the only man in America who suffered in a pre-civil rights America. (...) He didn't go around telling people what needed to change in America. He went around and told people what he believed. (...) And people who believed what he believed took his cause, and they made it their own, and they told people. And some of those people created structures to get the word out to even more people. And lo and behold, 250,000 people showed up on the right day at the right time to hear him speak. How many of them showed up for him? Zero. They showed up for themselves. It's what they believed about America that got them to travel in a bus for eight hours to stand in the sun in Washington in the middle of August. It's what they believed. (...) They followed, not for him, but for themselves. By the way, he gave the "I have a dream" speech, not the "I have a plan" speech*" (Sinek, 2009).

³⁷ Nemesis aide les entreprises à se transformer en entités fortes. Elle les aide à clarifier ce pour quoi elles existent et ce qu'elles représentent, afin qu'elles se distinguent de manière cohérente et consistante (Nemesis, 2023.) J'ai réalisé deux interviews avec un des fondateurs, Sydney Funk.

³⁸ Par définition, les "Sneakerhead" représentent les personnes qui collectionnent ou admirent des chaussures de sport et des baskets comme hobby. Ils sont généralement bien informés sur l'histoire des chaussures et font des affaires sur l'achat et la revente de sneakers (Choi, Niosi, 2023.)

2.2 Mission vs Vision vs Valeurs vs Purpose

PURPOSE	VISION	MISSION	VALUES
A statement that describes why we exist and the impact we want to make	A picture in words of what fulfilling our Purpose will look like at a designated time in the future	A statement that describes what we do and how	How you would like to behave in order to get there

Figure 15 : Vision, Mission et Purpose

La différence entre la vision de l'entreprise, sa mission, ses valeurs et son Purpose peut parfois sembler abstraite.

La **Vision** de l'entreprise, comme son nom l'indique, exprime **une direction, un idéal, un futur vers lequel l'entreprise tend, ce qu'elle aspire à être d'ici 10, 15 ou 20 ans en termes de positionnement dans le paysage concurrentiel**. Elle est généralement définie par les dirigeants et est construite sous la forme d'un " *on-line statement* ". Elle peut être perçue comme la formulation de l'ambition de l'entreprise. Elle offre ainsi, à ses membres, un objectif stratégique à atteindre sur le long terme (Bowen,2018).

En d'autres mots, la vision exprime " *Vers quoi l'entreprise se dirige-t-elle*" , et à quoi ressemble le futur de cette entreprise si ses objectifs et ses intentions sont accomplis (Croneberger,2020). Même si la vision formulée d'une entreprise s'avère parfois idéalisée ou fortement ambitieuse, elle s'avère aussi déterminante en termes de prise de décisions (Bowen,2018).

Par exemple, l'entreprise suédoise **Ericsson** a pour vision de devenir : " *The prime driver in an all-communicating world*" (Bowen,2018) ; **Tesla** de " *Devenir la 1ère entreprise de voitures électriques, de batteries et de produits énergétiques renouvelables*" (Bennis,2023) ; ou encore **Sony** qui souhaite " *Être l'entreprise d'entertainment la plus complète du monde*" (Bennis,2023).

La **mission** de l'entreprise est, quant à elle, plus concrète. Elle exprime, de manière pratique, ce que l'entreprise fait (quelles sont ses activités), qui elle sert au travers de ses activités (ses clients, parties prenantes, ou autre) et quelle est la voie empruntée pour rendre effective la réalisation de sa vision. La mission se concentre sur les objectifs à court terme et a pour cible de garder les membres de l'entreprise sur la bonne voie vers la vision long terme. Sa formulation souligne ainsi quel est le travail quotidien de l'entreprise et de ses membres (Croneberger,2020).

Un exemple concret qui permet de comprendre la distinction et la corrélation entre la mission et la vision est celui de l'entreprise suédoise **Ikea**. La vision d'Ikea est: " *To create better everyday life for the many people*" (Ikea,2023). Dès lors, si ses objectifs sont accomplis, la direction future, ambitieuse et idéaliste vers laquelle Ikea tend est celle d'être capable de créer et offrir un meilleur quotidien pour le plus grand nombre de personnes (Ikea,2023).

Mais de manière plus concrète, par quels moyens et quelles actions s'y prend-t-elle ? Pour répondre à cette question, Ikea a formulé sa mission comme suit : “ *Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford the.* ”(Ikea,2023). Au travers de celle-ci l’entreprise de meubles explique de manière plus rationnelle ce qu’elle fait et comment, au travers de ses activités, elle vise à atteindre sa vision.

Un autre exemple intéressant est celui d'**Apple**. Leur vision est: “ *We believe that we are on the face of the earth to make great products, and that's not changing*”(Cuofano,2023). C'est ce qu'ils souhaitent être et vers quoi l'entreprise tend, au travers de sa mission qui est “*to bring the best user experience to its customers through innovative hardware, software, and services*” (Cuofano,2023). C'est en fournissant une “*best user experience*”, des “*innovative hardware*” et des “*software and services*” que l'entreprise tend vers sa vision, celle de l'entreprise qui fournira des produits de qualité pour toujours (Cuofano,2023).

Alors qu'une déclaration de mission s'oriente sur une définition de ce que fait l'entreprise, et que la vision tend vers une définition de ce que l'entreprise aspire à être dans le futur, le « Purpose » est plus profond, il éclaire sur pourquoi l'entreprise fait ce qu'elle fait (People with Purpose, 2022).

Le “Purpose” de l'entreprise sera la réponse aux questions suivantes (Croneberger,2020) :

- “*Why are you doing the work you are doing?*”
- “*What great problem are you solving?*”
- “*What movement are you championing? If you don't do it, what are the consequences?*”
- “*Why do you all show up for this company and not the one across the street?*”

Par exemple, une des plus grandes entreprises de biens de consommation au monde, **Unilever**, articule très bien ces 3 éléments. L'entreprise, fondée il y a plus de 100 ans, opère aujourd'hui dans plus de 190 pays et possède 400 marques. Elle se décrit elle-même comme une “ *Global company with a global Purpose*” (Unilever,2023).

De manière plus précise, le **Purpose** d'Unilever, et la raison pour laquelle l'entreprise existe, est “***to make sustainable living commonplace***” (Young,2023). C'est ce qui “drive” l'entreprise de l'intérieur, la raison pour laquelle l'entreprise entreprend toutes ses actions (Young,2023). Dès lors, Unilever et ses nombreuses marques placent le développement durable au cœur de toutes leurs activités. Dans ce sens, Unilever a une **mission**, qui se formule autour d'une description de ce que l'entreprise entreprend dans le secteur des biens de consommation et du résultat de ses activités : “***to meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people look good, feel good and get more out of life***”(Young,2023).

Pour ce faire, Unilever est présent dans de nombreux secteurs-clés nécessaires à la poursuite de son “Purpose”, entre autres ceux de la beauté et du bien-être, des soins personnels, des soins à domicile et de la nutrition. Du fait de sa présence dans ces secteurs, et de par la commercialisation

de produits au travers de plus de 400 marques, Unilever essaye d'améliorer la santé et le bien-être des personnes, la préservation de la planète et de contribuer à créer un monde plus juste (Unilever,2023). Qui plus est, outre ses activités commerciales, l'entreprise est très active pour le bien-être de la société et de la planète. De 2010 à 2020, l'entreprise a - entre autres- opéré le "*Unilever Sustainable Living Plan*", un projet qui avait pour objectif d'améliorer "*la qualité de vie de millions de personnes*" (Gutiérrez,2019).

En suivant ce programme, les différentes entités nationales d'Unilever développent individuellement des initiatives adaptées aux besoins locaux. Unilever Espagne a, par exemple, développé des programmes tels que "*Unilever Comparte*" ou "*Soy Frigo*" qui aide les adolescents à développer de l'estime personnelle, à éviter l'exclusion et le chômage. En Inde, Unilever a développé une initiative de micro-entrepreneuses pour aider les femmes à changer leur réalité sociale, à devenir plus indépendantes, et notamment financièrement. Unilever insiste sur l'importance d'adapter ses différentes initiatives à la culture et la réalité sociale de chaque pays (Gutiérrez,2019).

Pourquoi l'engagement social de l'entreprise, du secteur et de ses marques est-il important et peut-il être capable de changer la vie des gens ? Unilever, qui possède plusieurs marques elles-mêmes Purpose-driven, constate que celles-ci se développent deux fois plus vite que celles qui ne le sont pas. La directrice de la communication et de la RSE d'Unilever Espagne affirme que les consommateurs sont conscients de l'importance de consommer des marques centrées sur un « Purpose » de durabilité, car cela les aide à avoir une nutrition et une hygiène saine et durable au quotidien et que conséquemment, cela les pousse à intégrer cette notion dans leur propre vie et finalement initier un changement dans le monde (Gutiérrez,2019). Finalement, sur le long terme, sa **vision** est "**d'être le leader mondial de l'entreprise durable**". Cette formulation sous-entend que Unilever souhaite devenir leader dans le secteur des biens de consommation, avec une concentration particulière en termes de durabilité (Young,2023).

Finalement, **les valeurs** de l'entreprise résument comment vous aimerez vous comporter pour y parvenir. Les valeurs font partie de la culture organisationnelle d'une entreprise, les qualités ou les comportements qu'elle privilégie (Aziz,2017).

2.3 Vers une définition de "Purpose"

« *Une raison d'être ne se décrète pas, elle se vit au quotidien, irrigue chaque action, décision ou message de l'entreprise* » - **Victor Gosselin.**

“Purpose”, “Brand Purpose”, “Corporate Purpose”, et d'autres termes sont à la bouche des acteurs du monde de l'entreprise depuis quelques années déjà. Mais concrètement, comment se définit le “Purpose” et que représente être “Purpose-Driven” ?

Le “Purpose” d'une entreprise ne présente pas une définition accréditée et officielle. Au contraire, le Purpose s'est déjà vu défini de diverses manières, c'est pourquoi nous tenterons ici de le définir sur base de divers éléments.

On peut commencer par ceci : le “Purpose” d’une entreprise est souvent défini comme étant **sa raison d’être** c'est-à-dire, “*la raison de son existence, au-delà du fait de gagner de l’argent*” (Weverbergh, n.d). Ou encore, comme « *la signification du travail d’une entreprise au-delà des mesures quantitatives de la performance financière* » (Henderson, Van den Steen, 2015).

En d’autres mots, la raison d’être de l’entreprise est **son ADN** (Parmentier, 2021). La raison de son existence tant sur le plan matériel et économique qu’émotionnel et spirituel. On peut en effet dire que le « Purpose » est une manière de mettre des mots sur l’âme de l’entreprise, en définissant la manière dont elle sert ses clients, et le reste du monde (Randall, 2016).

Le « Purpose » peut être vu comme un vecteur créateur de sens et donc une réponse à des questions telles que : pourquoi cette organisation existe-t-elle ? Pourquoi met-elle les choses en œuvre et par la même occasion, pourquoi les individus devraient-ils s’en préoccuper ?

Le « Purpose » d’une organisation serait donc la **conjonction** entre **sa raison d’exister**, les **problèmes auxquels elle s’adresse** et ce qu’elle souhaite être pour chaque individu qu’elle touchera au travers de son activité (Waelters, 2021).



Figure 16 : La conjonction du Purpose

Par la suite, le “Purpose” peut être perçu comme une “ North Star” qui irrigue et **imprègne chaque action que l’entreprise met en œuvre**. Il est à la base de toute activité réalisée par une organisation et représente un cadre général qui **influence** le processus de **réflexion et la prise de décisions** de l’entreprise afin que cela soit fait de manière cohérente.

Ce “Purpose” est bien **plus qu'une simple déclaration affichée au-devant de l’entreprise**. Il doit représenter une façon de penser et de travailler qui permet à l’entreprise de faire le bien en faisant des affaires (De Greef, 2022). Et cela quel que soit le champ d’application, le « Purpose » représente un sens de direction (Patton, 2022).

En plus de guider les décisions quotidiennes, un « Purpose » bien établi est précieux en cas de crise ou de perturbation. Il **servira de clé de voûte autour de laquelle l’entreprise peut pivoter et réorienter ses activités** si nécessaire, qui l’aidera à naviguer à travers les changements et les incertitudes auxquelles elle est confrontée (EY, 2020).

Interview : ce dernier élément est d’ailleurs souligné par Sydney Funk lors de nos interviews : “*Quand tu as un “Purpose”, une narrative forte, tu ne te définis pas par ce que tu fais, mais pourquoi tu le fais donc cela te permet de pivoter à l’infini.*” (...) Toutes les entreprises qui ont un Purpose, une narrative forte sont « Bullet Proof », elles peuvent traverser tous les âges” (Funck, 2023).

Exemple : Starbucks est un très bon exemple d'entreprise qui oriente chaque décision au travers de son Purpose et qui a aussi réussi à s'adapter en temps de crise grâce à celui-ci.

Son Purpose est « **Be the Third Place** », c'est-à-dire que, quelles que soient les circonstances, l'entreprise veut être le lieu « tierce », le lieu intermédiaire par excellence où n'importe qui se rendra entre son domicile et son travail. Starbucks explique que tout ce qu'il fait doit tendre vers ce Purpose et créer cette expérience. C'est l'élément qui conduit l'ensemble de l'entreprise et cela représente une interface à la fois pour l'interne et l'externe (Peiper,2022). Ce « Third Place » se veut chaleureux, personnifié (les clients sont appelés par leurs prénoms) et être un endroit où le client peut prendre son temps. Il n'y a par exemple pas de politique pour libérer la table et dans certains Starbucks, *comme celui d'Osaka au Japon*, le Starbucks se présente comme une bibliothèque, il est ouvert toute la nuit et il y a des centaines de livres à disposition. C'est notamment aussi pour cette raison du “Third Place” que Starbucks se localise dans des gares, les autoroutes, etc.

Dans la continuité de cette logique, Starbucks travaille à l'heure actuelle sur la création d'une ligne de chargeurs électriques à travers les États-Unis jusqu'à Seattle. Les clients s'arrêtent sur la route, chargent leurs voitures électriques et s'arrêtent donc dans un lieu intermédiaire. Starbucks veut être ce lieu intermédiaire même dans le futur. Ce « Purpose » clair, c'est notamment ce qui a permis à Starbucks de réorienter son activité en temps de crise. Pendant le covid, lorsque tous les cafés ont dû fermer leurs portes et que la distanciation sociale a été généralisée, Starbucks a dû comprendre comment pivoter autour de son Purpose et se réinventer. Dès lors, l'entreprise a fait installer des bornes wifi sur tous ses parkings pour que les clients viennent prendre un café dans leurs voitures avec une connexion. Cela permettait aux gens de sortir un peu de chez eux, de continuer à travailler en prenant un café et cela permettait à Starbucks de rester ce “Third Place” (Funck,2023).

Le « Purpose » a aussi une dimension aspirationnelle, c'est **l'élément qui va expliquer pourquoi les individus s'impliquent envers une entreprise et lui donnent leur soutien** (Quinn, Thakor,2018).

Il est perçu comme **ce qui peut donner du sens aux employés et les unir**. Cela offre à ceux qui travaillent sous le dôme d'un « Purpose », quel qu'il soit, la conviction que leurs actions quotidiennes apportent un bénéfice à long terme au-delà des limites de leur travail individuel respectif. Qui plus est, le « Purpose » peut être un élément important “d'employer branding”, car, si authentique et bien communiqué, il permet aux individus de s'y connecter et peut-être d'y contribuer, au travers de leurs activités professionnelles (Rosethorn,2019).

Le “Purpose” d'une entreprise peut aussi être perçu comme **ce qui permet aux consommateurs de se relier émotionnellement** à des entreprises. Comme vu précédemment (cf. supra p.18) de plus en plus d'individus veulent acheter aux entreprises qui ont des valeurs morales qu'ils partagent. Dès lors, une raison d'être forte, véhiculant des valeurs, est un élément auquel les consommateurs peuvent se rattacher et partager (Rosethorn,2019). Lorsque les consommateurs se sentent alignés aux valeurs morales de l'entreprise et son “ Purpose”, celles-ci donnent une raison d'acheter et d'y être loyal (Willige ,2021).

Le « Purpose » permet à l'entreprise de déterminer le rôle qu'elle joue dans la société au-delà de son activité économique et peut donc être vu comme un moyen **d'harmoniser le succès commercial d'une entreprise à la responsabilité sociale et de contribuer au bien-être de la société au sens large**. En

effet, les acteurs de la société recherchent désormais au travers des entreprises plus qu'un simple produit ou service répondant à un besoin matériel. Ils cherchent à collaborer avec des entreprises qui ont des impacts positifs, aussi divers soient-ils (Parmentier, 2021).

Dès lors, pour l'entreprise, un " Purpose" peut être **la manière de considérer l'impact qu'elle cherche à avoir dans le monde**, pour faire de la société ou de l'environnement un meilleur endroit au sens le plus large (De Greef,2022).

Finalement, pour beaucoup, le "Purpose" est perçu comme **l'objectif poursuivi par l'entreprise qui va au-delà de la recherche même de profit.** En effet, le « Purpose » n'est pas la recherche de profits, mais bien la force motrice qui permet de les atteindre. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne peut pas avoir pour objectif d'être rentable. C'est la poursuite de son « Purpose » qui, en générant de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, créera indirectement un profit financier pour les actionnaires (Fink,2019).

Le concept de "Purpose" a été illustré par Olivier Onghena, fondateur du « *Global Inspiration & Noble Purpose Institute* » qui a pour objectif d'accompagner les entreprises à trouver "cette seule chose" qui compte, ce avec quoi elles peuvent vraiment faire la différence pour aider l'humanité, la société et le monde à progresser (Onghena,2022). Il compare le Purpose à quatre dimensions humaines : le corps physique, le cerveau, le cœur (siège des émotions) et l'âme (la dimension spirituelle). Selon lui, une entreprise doit posséder les mêmes dimensions. La dimension physique représente toutes les infrastructures. Le cerveau correspond aux connaissances détenues et aux processus mis en place par l'entreprise. Le cœur peut être comparé aux relations entretenues entre les personnes de l'entreprise et le monde extérieur. Finalement, l'âme se réfère à la raison d'être de l'entreprise, son ADN : le « Purpose » (Lombaerts,2020).

2.3.1 Ce que le "Purpose" n'est pas

Le « Purpose » **n'est pas la promesse ni le positionnement** de l'entreprise. Bien que de nombreuses sources confondent ces concepts, il faut pouvoir distinguer le "Purpose" d'une entreprise avec sa promesse ou encore son positionnement. Au travers de son positionnement, l'entreprise définit où elle se situe dans le marché, ce qui la différencie de ses concurrents et ce qu'elle va apporter à ses clients par rapport à la concurrence. La promesse est, quant à elle, une extension de ce positionnement, en définissant l'expérience que les consommateurs et les clients de l'entreprise peuvent attendre lorsqu'ils en achètent/consomment les produits, services ou interagissent avec elle (Brand master academy,2019).

Le purpose n'est **pas uniquement ou obligatoirement orienté vers la RSE et la durabilité.** Au travers de différentes sources, articles et entretiens, le propos souvent amené est que le "Purpose" concerne toujours des initiatives liées à la durabilité. Or ce n'est pas le cas. Même s'il existe de nombreuses entreprises qui développent leurs « Purpose » autour de ces notions, souhaitant les mettre au cœur de leurs business modèles, ce n'est pas une généralité (Aziz,2017).

Les types de « Purposes » sont variés et certains d'entre eux n'ont rien à voir avec les caractères de durabilité “ESG³⁹”, ce qui ne les rend pas pour autant moins puissants. Il peut s'agir d'un “Purpose” plus général qui traite une question de société, mais qui ne met pas forcément la durabilité au centre de sa raison d'être. Il est à noter qu'avoir un « Purpose » qui ne traite pas directement de la durabilité, n'empêche pas une entreprise de s'en préoccuper par ailleurs et d'aborder ces questions au travers de ses activités. Ce n'est simplement pas sa raison d'être principale (De Greef,2022). Par exemple, le Purpose de Septem Paris est : “*Habiller les femmes de confiance en elles*” (cf. infra p.39).

C'est un point qui est souligné par Nicolas Lambert dans son nouveau livre « Le marketing peut-il sauver le monde ? » paru début 2023. Il explique : « *il ne faut pas confondre purpose-led et durable. On peut défendre une cause extrêmement noble et ne pas se soucier de son empreinte écologique ou sociale au-delà de cette cause spécifique.* » (Lambert,2023).

2.4 Premiers exemples d'entreprises Purpose-Driven

2.4.1 Un exemple de taille : Tesla

“Putting in long hours for a corporation is hard. Putting in long hours for a cause is easy” - Elon Musk.

L'entreprise “**Tesla Motors**” est créée en 2003, en Californie, par deux ingénieurs, Martin Eberhard et Marc Tarpenning. L'entreprise a été lancée dans l'intention de développer une voiture entièrement électrique. Depuis le début, les deux fondateurs affirment que Tesla serait une entreprise “*constructeur automobile qui est aussi une entreprise technologique*”, dont la **raison d'être** est “**to accelerate the world's transition to sustainable transport**” (Reed,2020). Depuis sa fondation, l'entreprise est galvanisée par l'idée que plus vite le monde sera indépendant des combustibles fossiles, mieux cela sera (Reed,2020).



Figure 17 : Le Why, How and What de Tesla à sa création

Elon Musk, qui représente aujourd'hui le visage de Tesla, n'a rejoint l'entreprise qu'en 2004 après un investissement important. En 2006, Tesla a réussi ce qu'aucune autre entreprise n'avait été capable de produire : une voiture 100% électrique, suffisamment puissante pour maintenir les voitures sur la route 400 km, un moteur capable de s'intégrer dans un véhicule “classique” et d'accélérer jusqu'à la vitesse requise sur l'autoroute (Reed,2020).

Depuis 2008, Elon Musk, anime l'entreprise Tesla. Après des difficultés financières, il fallut quelques années à l'entreprise pour devenir viable. Entre 2009 et 2016, Tesla est entrée en Bourse, a retravaillé

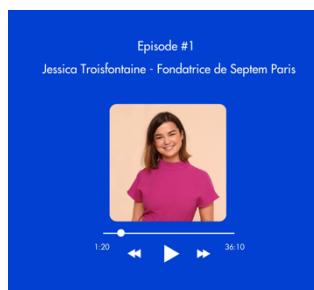
³⁹ ESG est l'acronyme de " Environnement, Social et Gouvernance".

la conceptualisation de ses voitures et a commercialisé des modèles plus abordables, qui ont connu plus de succès. Par la suite, ils se sont spécialisés dans la production de batteries électriques afin de soutenir leur production de véhicules et ont développé le plus grand réseau de recharge rapide au monde (Reed,2020).

Les actions et décisions prises par Tesla ont toujours été orientées vers une contribution à son « Purpose » : celui de faire avancer le monde vers le transport durable. L'entreprise souhaite que ses découvertes aident à faire avancer le monde vers l'énergie durable et affirme que sa seule concurrence est le nombre de véhicules à moteur à combustion en circulation (Stocks and savings, 2022).

Au fil des années, la raison d'être de Tesla **lui a fourni sens et direction dans toutes ses activités**. Par exemple, en 2022 l'entreprise a réduit le prix de ses voitures afin de les rendre plus abordables permettant à un plus grand nombre d'individus de les acheter et donc de faire avancer le monde vers l'énergie durable (Shvartsman,2023). Cela lui a aussi **procuré une identité forte sur le marché**. Sa raison d'être a attiré des profils de clients qui lui ressemblent : des enthousiastes de la technologie, des écologistes ou des consommateurs prêts à payer pour une voiture de luxe qui répond à leurs valeurs (Egesi,2020). Les clients qui achètent chez eux sont attirés par la conduite d'un véhicule électrique à la pointe d'une révolution et qui contribue à la lutte contre le changement climatique. Les employés qui travaillent chez Tesla sont aussi des individus galvanisés par l'ambition "verte" de l'entreprise, ce qui donne un sens à leur travail (Aziz, 2017).

En 2017, le nom officiel : « Tesla Motors » devient “Tesla” pour exprimer la volonté de l'entreprise de ne plus se limiter à la production de voitures. Par la même occasion, **la raison d'être de Tesla s'est élargie**. Le « Purpose » de Tesla qui se formule comme suit ”to accelerate the world's transition to sustainable transport” se transforme en : **“ to accelerate the world's transition to sustainable energy.”** Le remplacement du mot “*transport*” par “*energy*” traduit la volonté de l'entreprise d'élargir son champ d'action et d'impact. Elle ne souhaite plus se limiter à l'énergie verte dans l'automobile, mais souhaite désormais fournir l'ensemble de l'écosystème en énergies propres (Aziz, 2017). Ce changement a apporté de nouvelles perspectives pour Tesla. Depuis lors, l'entreprise s'est lancée dans



de nombreux projets qui poursuivent cette raison d'être élargie. Aujourd'hui, ils proposent une gamme de produits supplémentaires pour la production et le stockage d'énergie solaire (Stocks and savings, 2022).

2.4.2 Un exemple de (plus petite) taille : Septem Paris

Un deuxième exemple inspirant est celui de **“Septem Paris”**, une marque de prêt-à-porter. C'est en 2017, lorsque sa fondatrice, Jessica Troisfontaine, a quitté du jour au lendemain son emploi d'avocate en droit des affaires, que l'entreprise et marque “Septem Paris” a vu le jour. Après avoir pratiqué pendant deux ans dans un grand cabinet d'avocats américain, Jessica s'est rendu compte que cette

voie ne lui convenait pas, ne lui permettait pas de s'épanouir et surtout ne lui donnait pas de sens (Labo Clio GoldBrenner,2021).

Dès lors, elle a commencé à chercher sa voie au travers des choses qu'elle aimait, hésitant à se lancer dans une carrière culinaire ou textile. C'est finalement son propre vécu qui lui a donné la réponse : elle créerait une entreprise qui aide les femmes à avoir confiance en elles et prendre le pouvoir sur leur propre vie, quel qu'en soit le sens (Labo Clio Gold Brenner,2021). Elle se confie sur le sujet dans une interview : “*Je n'allais pas « simplement » vendre des vêtements, j'allais créer à la fois une marque et un média d'inspiration, qui se nourrissent mutuellement, pour aider les femmes à prendre le pouvoir sur leur vie*” (Cité par Labo Clio Gold Brenner,2021).

C'est de là qu'est né le **Purpose de Septem Paris** : “**Habiller les femmes de confiance en elles**” (Septem, 2023). Elle explique vouloir “**Aider les femmes à prendre le pouvoir sur leur vie – selon la signification propre à chacune d'elles**” (Septem, 2023). En effet, au travers de son business modèle, la jeune trentenaire a pour objectif d'aider les femmes à prendre le pouvoir sur la vie, quoi que cela puisse représenter pour chacune d'entre elles. Pour certaines cela sera “*de démissionner, pour d'autres de se réconcilier avec leurs corps ou encore de repenser les liens qui les unissent aux autres. Dans tous les cas, il est question de mieux vivre*”(Troisfontaine,2023). Septem tient d'ailleurs son nom du jour où Jessica Troisfontaine a pris le pouvoir sur sa propre vie, le 7 septembre 2017 en démissionnant de l'emploi qui ne lui convenait pas (Cité par Labo Clio GoldBrenner,2021).

Pour ce faire, la jeune belge a commencé par imaginer, dessiner et créer des combinaisons pour femmes, devenues aujourd'hui les pièces phare de la marque et son domaine d'expertise. Elle compare cela à des “*vêtements mi-cocons mi-armures qui exhaussent la confiance en soi*” (Septem, 2023).

Jessica Troisfontaine affirme qu'il est aussi important pour les femmes de nourrir leur esprit pour se donner confiance en elles. C'est pour cela qu'elle a développé, à côté de la création d'une marque de vêtement, un média d'inspiration : le **Septem Club**. Au travers de podcasts, mais aussi de capsules vidéo, Septem propose divers contenus (conférence, interview, discussion, partage de conseils de lecture,) et en profite pour donner la parole à des femmes (Septem, 2023).

3. Trouver sa raison d'être

Alors que certaines entreprises se sont fondées sur base de leur « Purpose », d'autres l'acquièrent progressivement, en cours de route. On peut donc distinguer deux orientations différentes dans l'acquisition de sa raison d'être. D'une part, l'approche holistique lorsqu'une raison d'être est à l'origine même de la naissance d'une organisation, on parlera alors de « *Holistic-Purpose Driven Companies* ». D'autre part, on retrouve les « *Timely Purpose-Driven Companies* », qui ont trouvé leurs Purpose au travers d'un événement plus ponctuel (Kosoff, 2022).

3.1. Purpose Wheel

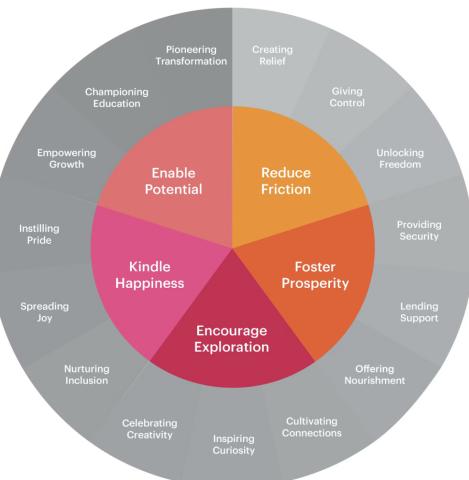


Figure 18 : The Purpose Wheel

Source: Carter,N. Kelly,K. (2019) Design an Organization's Purpose Statement With This Tool. Récupéré le 13 avril 2023 sur <https://www.ideo.com/blog/design-an-organizations-purpose-statement-with-this-tool>

Que ce soit pour faire naître son entreprise ou pour la doter d'une raison d'être forte, trouver son « Purpose » peut parfois s'avérer complexe au démarrage. Il faut pouvoir se poser des questions au préalable - *Pour quelle raison je souhaite créer mon entreprise ?* Ou, pour d'autres, a posteriori - *De quelle manière mon entreprise déjà existante impacte le monde ?* (Carter, Kelly, 2019).

Le centre de la roue suggère qu'une entreprise peut avoir un impact sur le monde de cinq manières, représentées en couleur, qui répondent respectivement et différemment à la question “ *Pourquoi l'entreprise existe-t-elle au-delà du profit ?* ”

1. Elle existe pour **stimuler le potentiel** : une entreprise se donne pour but de créer un impact en inspirant de plus grandes possibilités (Carter, Kelly, 2019).

Par exemple, **Nike** tente d'inspirer chaque individu, au travers du sport, à se dépasser et à réaliser le potentiel humain qu'il détient, quel que soit sa condition et lui faire apercevoir toutes les possibilités qui s'offrent à lui. Dans leur philosophie, ils mettent tout le monde sur un pied d'égalité et essaient d'élargir l'accès au sport pour tout le monde (Nike, 2023).

2. Elle existe pour **réduire les obstacles** : une entreprise se donne pour but de créer un impact en simplifiant et en éliminant les obstacles (Carter, Kelly, 2019).

En se créant, **Spotify** avait pour objectif de développer une plateforme qui donnait aux créateurs la possibilité de partager leur art et d'être rémunéré pour celui-ci en s'affranchissant des “contraintes traditionnelles” de la commercialisation de musique telle qu'avoir des contacts avec des agents et leurs maisons de disque. Cette liberté de partage de musique et de podcast permet de “ *libérer le potentiel de la créativité humaine en donnant aux créateurs la possibilité de vivre de leur art et aux auditeurs de l'apprécier et de s'en inspirer*”(Spotify,2021).

- Elle existe pour **favoriser la prospérité** : une entreprise se donne pour but de créer un impact en soutenant le succès des autres (Carter, Kelly, 2019).

C'est ce qu'essaye de faire **Septem Paris** en aidant les femmes à avoir confiance en elles, à prendre le pouvoir sur leur vie, quelle que soit la signification propre à chacune d'elles grâce à des collections, mais aussi grâce à de l'inspiration (Septem, 2023).

- Elle existe pour **encourager l'exploration** : une entreprise se donne pour but de créer un impact en encourageant la découverte (Carter, Kelly, 2019.)

Au travers de son Purpose “*to see the world beyond the map and reimagine what each one of us can accomplish*”, **The North Face** tente de repousser les limites de l’innovation et du design afin de permettre de repousser les limites à l’extérieur (Carter, Kelly, 2019).

- Elle existe pour contribuer à faire **naître le bonheur** : une entreprise se donne pour but de créer un impact en répandant de la joie (Carter, Kelly, 2019.)

De par ses contenus de divertissement et ses parcs d’attractions, **Disney** cherche à créer un sentiment de bonheur pour les individus à tout âge (Dvornechcuck, 2023).

Par la suite, l’extérieur du cercle fournit à l’entreprise souhaitant avoir un impact, des perspectives différentes et plus précises sur la manière avec laquelle elle peut orienter sa raison d’être.

3.2 Des démarches plus concrètes

De façon plus pratique, on remarque que les entreprises trouvent leurs “Purpose” au départ d’éléments parfois plus concrets, préétablis ou personnels, représentant l’édification sur laquelle la raison d’être se construit.

3.2.1 Entreprises qui naissent avec leurs Purpose

- Le Purpose né **du fondateur et de convictions personnelles**

De nombreuses entreprises possèdent des raisons d’être fortes qui ont été développées autour de l’histoire et les valeurs personnelles de leurs fondateurs.

Une des entreprises les plus connues pour son approche “Purpose-Driven” est **Patagonia**. Sa raison d’être “*We are in business to save our home planet*” est née directement de son fondateur Yvon Chouinard dans les années 1950 en concevant et fabriquant de l’équipement d’escalade. Cette voie commerciale ne lui était, au départ, pas destinée. À l’époque, le fondateur passe la plupart de son temps dans la nature, adepte des sports en extérieur. Très vite, il se rend compte de la faible qualité des équipements d’escalade qu’il utilise : ceux-ci cassent, ne sont pas réutilisables et abîment la roche. Il a donc commencé à en fabriquer lui-même à la main, des plus solides, à usage personnel.

La qualité de son travail s'est vite fait remarquer parmi les adeptes d'escalade. Il commercialise ainsi un premier catalogue en 1964, d'une seule page, avec la mention spéciale "*Ne pas s'attendre à une livraison rapide entre mai et novembre*" (Chouinard,2016). En effet, le but d'Yvan Chouinard n'a jamais été de s'enrichir. Son seul objectif était de grimper avec du matériel de qualité en saison, mais aussi, en travaillant hors saison, de parvenir à financer ses loisirs. Deux ans plus tard, la demande augmente, ce qui ne lui permet plus de produire à la main (Chouinard,2016). En 1970, l'entreprise est le fournisseur de matériel d'escalade le plus important des États-Unis. Quelques années plus tard, l'entreprise se lance dans la fabrication de vêtements d'escalade (Godefroy, 2023). "Fabriquer les meilleurs produits" a toujours été la volonté du fondateur et la raison pour laquelle Patagonia est entrée dans le monde des affaires. Depuis le début, sa mission est : "*Utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale*" (Chouinard,2016). Ces valeurs ont toujours dirigé l'entreprise, quitte à parfois devoir prendre des décisions radicales (Chouinard,2016).

Une autre entreprise dont la raison d'être a pris naissance dans le parcours de sa fondatrice est celle de **Septem Paris**, illustré ci-dessus. (cf. infra p.39)

- Le Purpose né **d'un constat et l'envie d'y apporter une solution**

Café Joyeux, une chaîne croissante de café solidaire a bâti sa raison d'être "*ouvrir les cœurs à la différence pour un monde meilleur*" à partir d'un constat : les personnes touchées par un handicap mental ou cognitif sont "*deux à trois fois plus susceptibles d'être au chômage que le reste de la population et seul 0,5% des personnes atteintes de handicap mental travaillent en milieu ordinaire*" (Café Joyeux, 2023). Dès lors, au travers de son business modèle et de sa mission, Café Joyeux essaye de combler cette inégalité et d'y apporter une solution pour permettre l'inclusion de personnes handicapées dans le monde du travail. En 2017, le premier restaurant solidaire Café Joyeux, qui emploie et forme des personnes à handicap mental et cognitif, a ouvert ses portes. Ils ont aujourd'hui 15 cafés opérationnels, 129 employés en CDI présentant un handicap et 45 professionnels de la restauration qui les forment (Café Joyeux, 2023).

- Le Purpose né des **Sustainable Development Goals**

Face aux challenges du 21e siècle, de nombreuses entreprises se créent aujourd'hui autour d'une raison d'être qui est fortement liée à la durabilité. Dès lors, nombreuses sont celles qui s'appuient sur les 17 Objectifs de développement durable développés par l'organisation des Nations Unies en 2015. Ceux-ci représentent "*un plan d'action pour « libérer l'humanité de la pauvreté et remettre la planète sur la voie de la durabilité »* d'ici à 2030 (StatBel, 2017).



L'entreprise **Allbirds**, dont le Purpose est "*to create better things in a better way*" et qui produit des baskets 100% durables, place la durabilité au centre de sa raison d'être. Pour eux, ce "Purpose" signifie concevoir des produits qui sont beaux, dans lesquels on se sent bien et qui font du bien - en particulier à la planète. La réduction des émissions de carbone est leur étoile polaire et leur ambition est "*Reverse climate change through better business*"(Price,2023). Pour atteindre leur ambition, ils ont construit leur raison d'être autour de **trois piliers** et d'objectifs de développement durable correspondants sur lesquels ils peuvent agir pour réduire les émissions de carbone : 1° **L'agriculture régénératrice** (SDG 13 Climate action, SDG 15 life on land), 2° **les matériaux renouvelables** (SDG 12 responsible consumption and production) et 3° **l'énergie responsable**. (SDG 13 Affordable & clean energy, SDG 9 industry, innovation & infrastructure) (Allbirds, 2020).

- Le Purpose né de l'intention première de l'entreprise et de son héritage

Dans certains cas, la raison d'être d'une entreprise réside dans les circonstances, dans le contexte, dans lequel elle a vu le jour ainsi que l'intention première qui y était donnée. Il s'agit de se souvenir dans quel but l'entreprise a été créée et si cela est toujours d'actualité.

L'entreprise **Danone** est une entreprise qui détient officiellement son « Purpose » "*Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre*" depuis 2005, mais qui le détenait déjà depuis sa création en héritage culturel. À la fin de la première guerre mondiale, en Espagne, beaucoup de personnes souffraient de troubles intestinaux dus à la malnutrition. En 1919, Isaac Carasso lance un nouveau produit dans le simple but d'aider les gens et améliorer leur santé grâce au processus de fermentation : le yaourt. En 1929, son fils, Daniel Carasso, aide à sa commercialisation en France puis en Amérique, pendant la seconde guerre mondiale (Danone, 2023). Danone a déterminé son double objectif économique et social en 1972 depuis que l'entrepreneur Antoine Riboud a rejoint l'entreprise avec l'ambition de la faire croître et a donné un discours qui exprime que « *La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux*» et " *qu'il n'est pas possible que la croissance abandonne derrière elle, des laissé pour compte, des vieillards, inadaptés, malades, et surtout les travailleurs qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance*" (Danone,2018). Malgré les initiatives déjà existantes, Danone n'a officiellement formulé son " Purpose" qu'en 2005, mais n'a pas cessé de le développer depuis. Depuis 2015 ils travaillent pour obtenir le Label Bcorp internationalement, en 2017 ils ont lancé leur programme " One Planet, One Health" au travers duquel ils mettent en avant l'interdépendance de la santé humaine et de la planète et leur volonté de révolutionner l'alimentation. Finalement, en 2020, Danone est devenue

la première société cotée à adopter le statut juridique de "Société à Mission" introduit par la loi Pacte en 2019 (Danone, 2023).

- Le purpose né de "ce que l'on fait bien"

Certaines personnes fondent leurs entreprises sur une passion, un talent ou une de leurs forces. Ils les associent avec des besoins plus larges de la société et la volonté de contribuer à la société de manière positive.

Joaquim Froment est passionné de design depuis toujours. Il a étudié à Londres et à Copenhague pour devenir designer de formation. Au travers de son parcours, et de par son talent, il a rapidement gagné plusieurs prix et Awards avant de penser à lancer son entreprise "**Futur Wave**". Future Wave est une agence interdisciplinaire qui fait de la création et du développement de produits innovants. En ses mots, le *why* de son entreprise est "*d'apporter des solutions symbiotiques pour les générations futures*" (Raquez,2023). Il utilise la technologie de l'impression 3D et des matières recyclées pour faire ses créations et il a par exemple, créé des chaises et lampes sur base de matières recyclées, en bouteille de plastique recyclée. L'idée est de revaloriser la matière, le déchet et la façon dont on perçoit la matière du déchet (Raquez,2023).

3.2.2 Entreprises qui le trouvent en chemin

On peut parfois se questionner sur les diverses raisons qui amènent les entreprises à définir leur raison d'être à posteriori de leurs créations respectives. Celles-ci sont parfois motivées par des impulsions internes à l'entreprise qui poussent la direction à prendre une certaine voie, comme une volonté exprimée des collaborateurs, ou par des impulsions externes, par exemple la loi pacte (Gautier,Moriez,Fourboul,2022).

A. Éléments intrinsèques

Dans certains cas, ce sont les collaborateurs internes à l'entreprise qui incitent une entreprise à se questionner sur la raison d'être de ses activités et à réaliser ainsi une introspection d'elle-même.

Ainsi, la **raison d'être peut prendre naissance dans la prise de conscience d'un problème interne**. En effet, certaines entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à garder leurs talents et/ou à en recruter de nouveaux (Culié,Garcia, Meyer, Sorreda,2021). Nous avons vu que le phénomène de la "Grande Démission" (cf. supra p.12), a amené de nombreuses entreprises à se questionner sur les raisons de départs en masse enregistrés et donc conséquemment sur l'absence d'une réelle raison d'être offerte à leur personnel. Ces constats ont amené beaucoup d'entreprises à travailler sur ces problèmes et donc à définir leur raison d'être.

Une entreprise qui souhaite se trouver **une raison d'être peut donc le faire en s'adressant à son personnel**, au travers d'une participation et d'un questionnement pour comprendre : quelles valeurs

perçoivent-ils dans leur travail ? Ce qui rend ses employés fiers dans leur travail ? Quels sont les principes qui leur tiennent à cœur, qui les guident ?

Que ce soit dans la volonté de résoudre un problème interne ou non, cela implique pour l'entreprise d'être à l'écoute de ses collaborateurs et d'accepter éventuellement de recevoir des points de vue divergents et d'y réfléchir (Quinn, Thakor, 2018).

Afin de trouver sa raison d'être, le groupe automobile Stellantis a fait appel aux services du « *Global Inspiration & Noble Purpose Institute* », institut qui accompagne de nombreuses entreprises à trouver et définir leur « Purpose ». Pour ce faire, le groupe a sollicité l'implication de ses collaborateurs, étant ceux qui vivent l'entreprise au jour le jour. Les collaborateurs ont travaillé en groupe de travail afin de faire des propositions de « Noble Purpose ». Les différentes suggestions ont été envoyées à la direction générale, pour développer le « Purpose » et en réaliser la version finale (Ongena, 2023).

B. Éléments extrinsèques

- Le Purpose né des clients

Certaines entreprises développent leur « Purpose » autour de leurs clients, ainsi que l'expérience et la valeur ajoutée qu'elles arrivent à leur délivrer. Dans ce type d'acquisition de raison d'être, lorsque celle-ci provient d'une vérité expérimentée à l'entreprise par ses clients, cela lui confère un caractère authentique, unique et propre à l'entreprise, qui la différencie (Atkin, 2019).

Après quatre ans d'existence, **Airbnb** avait à cœur de déterminer sa raison d'être de manière précise. Ils avaient à cœur de trouver leur "Gouvernail". Pour trouver son Purpose, Airbnb s'est concentré sur ses clients et sa communauté. Ils se sont simplement demandé quel rôle Airbnb jouait dans leur vie. Qu'est-ce qu'ils voyaient de distinctifs chez Airbnb ? Pourquoi la choisissent-ils au détriment des autres et quelles étaient les raisons de leur engagement envers elle ? **Le « Purpose » de Airbnb se voulait ancré dans l'expérience de ses utilisateurs** et dans quelque chose d'universellement vécu afin d'être reconnu comme vrai et authentique. Dès lors, ils se sont entretenus avec près de 500 hôtes, invités et employés partout dans le monde. L'objectif était d'identifier les raisons pour lesquelles ils utilisent Airbnb au-delà du prix et d'approfondir les émotions derrière les différentes histoires et expériences entendues. Il en est ressorti que l'utilisation d'Airbnb permettait à un hôte de donner au locataire le sentiment de se sentir chez lui dans un lieu étranger. De son côté, l'invité/le locataire avait le sentiment de rapidement se sentir chez lui, comme un "local" dans un environnement étranger et cela n'importe où. De manière logique, la raison d'être a rapidement pris la formulation de "***Creating a World Where Anyone can Belong Anywhere***". Cette raison d'être se fonde sur une vérité vécue par les utilisateurs de Airbnb, mais exprime aussi l'objectif inspirant d'aider les individus à se sentir chez eux et de faire tomber les barrières dues aux différences culturelles et géographiques d'un voyage (Atkin, 2019).

- Le Purpose né de l’“Input” de la loi Pacte

De nombreuses entreprises ont vu la promulgation de la loi Pacte et du nouveau statut “d’entreprise à mission” comme une opportunité de formuler officiellement leurs raisons d’être et intégrer celle-ci à leurs statuts.

L’entreprise **Alenvi**, qui depuis de nombreuses années déjà, essaye d’humaniser et de transformer le secteur de l’accompagnement et du soin des personnes âgées, a écrit sa raison d’être dans son cheminement pour devenir une entreprise à mission (Alenvi, 2022). Dès lors, en 2020, dans son processus d’application de la loi Pacte, ils ont défini leur « Purpose » suivant : *“Humaniser l’accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels, et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur . (Lordanoff,2019).*

- Le Purpose révélé par un événement plus ponctuel

Parfois c'est un événement, un projet ou une campagne plus ponctuelle qui permet aux entreprises ou à leurs marques de faire éclorer leur raison d'être.

La marque **Dove**, qui appartient à Unilever, a trouvé son “Purpose” au détour d'une campagne marketing *“ Campaign for Real Beauty”* réalisée en 2004. Celle-ci se basait sur une analyse du marché qui constatait que *“ seuls 4 % des femmes dans le monde se considèrent belles, et l'anxiété liée à l'apparence commence dès le plus jeune âge”* (Dove,2023). La campagne célébrait tous les types de corps, non traditionnellement représentés en publicité, incluant toutes les formes, tailles et couleurs. C'était une stratégie de marketing qui remettait en cause les stéréotypes de beauté d'un corps jeune, mince, aux traits parfaits. La campagne a connu un réel succès et s'est finalement avérée beaucoup impactante et révélatrice de son objectif initial (Kumari,2021). C'est ce qui a permis à Dove de déterminer sa Raison d'être *“ To make a positive experience of beauty accessible to all women”* (Unilever, 2023). Depuis lors, Dove s'efforce de faire de la beauté une source de confiance et non d'anxiété au travers de toutes leurs communications inclusives ou de programmes tel que “Dove Self-Esteem” qui organise des workshops dans les écoles pour aider plus de 20 millions des jeunes filles et femmes à développer leur estime d'elles-mêmes (Kumari,2021).

4. Donner vie à son purpose

4.1 Purpose statement

Une fois qu'une entreprise a trouvé sa raison d'être, la première étape de son développement et de sa communication est sa formulation. Pour ce faire, les entreprises développent des “Purpose Statement”, qui prennent généralement la forme de déclaration d'une ligne (Rerolle, Valiorgue,2019). Cela sera la formulation qui annonce la raison d'être de l'entreprise, son champ d'application et sa direction. Il est essentiel de développer un « Purpose Statement » puissant qui soit capable de renforcer et de mettre en évidence ce que l'entreprise est (Von der Osten,2016). L'énonciation est une étape importante parce que les raisons d'être trop rapidement formulées peuvent manquer de puissance, dénuder un Purpose de sa force (Rerolle, Valiorgue,2019).

4.1.1 Caractéristiques d'un bon « Purpose Statement »

Idéalement, un Purpose est formulé au travers d'une phrase, le rendant ainsi **succinct, c'est-à-dire court, mais surtout mémorable**. Des phrases trop longues pour expliquer la raison d'être de l'entreprise peuvent laisser les récepteurs du message perdus quant à son idée et son objectif principal.

Par exemple, **Red Bull**, qui se positionne comme marque de boisson énergisante pour les personnes qui osent poursuivre leurs rêves ou qui aspirent à vivre une vie aventureuse, a formulé son Purpose comme suit : **"To give wings to people & ideas"**. Au travers de son Purpose, l'entreprise traduit sa contribution aux gens, dans la réalisation de leurs objectifs, de performances extrêmes et hors du commun et cela, en leur vendant la meilleure boisson énergétique (Business Strategy hub, 2022).

Le Purpose doit être **suffisamment spécifique**, mais aussi **suffisamment large** (Atkin, 2019).

Par exemple, lorsque **Airbnb** a défini son Purpose **"Creating a World Where Anyone can Belong Anywhere"**, ils ont essayé de s'assurer que celui-ci soit assez précis pour garantir sa fonction de "Gouvernail", qui fera en sorte que tout ce qui est entrepris par Airbnb soit aligné à la raison d'être, mais aussi assez large pour que le Purpose puisse inspirer et englober tout ce dont Airbnb et sa communauté peuvent rêver et souhaiter entreprendre dans les prochaines décennies (Atkin, 2019).

Un Purpose peut être **inspirant**. Il représente le cœur de l'entreprise, ce qui l'anime profondément et ce qui contribue à la faire avancer. Pour rendre un Purpose Statement inspirant, un bon moyen est de faire transparaître l'impact de cette organisation sur les individus, peu importe qui l'entreprise propose de servir. Le but étant de leur faire ressentir cette raison d'être et de les en inspirer. (Kenny, 2014).

On peut par exemple reprendre la déclaration du « Purpose » de **Nike** : **"To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world. *If you have a body, you are an athlete"**. Comme dit précédemment, et cela au travers de sa raison d'être, Nike essaye d'inspirer chaque individu à se dépasser et à réaliser le potentiel humain qu'il détient, quelle que soit sa condition. Dans leur philosophie, ils mettent tout le monde sur un pied d'égalité et tentent d'élargir l'accès au sport pour tout le monde (Nike, 2023).

La déclaration de Purpose d'une entreprise n'est pas fixe dans le temps et peut **évoluer ou se voir reformulée**. L'entreprise est mouvante et évolue, sa raison d'être le fait donc avec elle (Aziz, 2017).

Par exemple, il y a quelques années, la raison d'être de **Patagonia** se formulait ainsi : **"Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis"**. Cependant, plus récemment, l'entreprise a décidé de reformuler son "Purpose" vers : **"We are in business to save our home planet"**. Cette reformulation permet à

l'entreprise de communiquer sa raison d'être de manière plus directe, et claire, mettre en avant son objectif principal et qui elle sert au travers de cela (Sonsev,2019.)

L'entreprise **Tesla** a également reformulé son Purpose en 2017, comme expliqué ci-dessus. (cf. supra p.38)

Le Purpose peut exprimer le **résultat que l'entreprise souhaite atteindre et le rôle qu'elle joue dans celui-ci.** (Aziz,2017)

La raison d'être reformulée de **Patagonia** : “*We are in business to save our home planet*” exprime parfaitement quel est l'objectif de l'entreprise, qui elle vise au travers de cela à savoir “La planète” et quelle en est l'objectif : “ La sauver” (Sonsev,2019).

Le Purpose peut être à la **jonction de contradictions actuelles, poussant ainsi l'entreprise à résoudre quelque chose.** (Aziz,2017)

Google a formulé son Purpose Statement dans ce sens par “*To organize the world's information and make it universally accessible and useful.*” Pour diverses raisons, l'accès à l'information n'est pas encore une généralité dans certains pays et certaines sociétés. Cela a poussé Google à traduire sa raison d'être autour de cet objectif : rendre l'information universelle et à la portée de tous (Aziz,2017).

4.2. Le “Buying en interne”

“*The most successful company is not the one with the most brains, but the most brains acting in concert*”- **Peter Drucker.**

Trouver un « Purpose » et le formuler de manière pertinente dans un “Purpose Statement”, n'est que la première étape dans son appropriation. Il faut aussi réussir à lui donner vie. Plus rapidement le « Purpose » est incorporé dans l'ADN de l'entreprise, plus rapidement il générera de la valeur pour cette dernière. Inévitablement, la première étape est de réaliser une intégration réussie de celui-ci au sein de l'organisation, et de s'assurer qu'il est vécu et partagé par les collaborateurs de l'entreprise (EY,2017).

Une étude du Boston Consulting Group révèle qu'un manque d'appropriation du Purpose par les collaborateurs constitue d'ailleurs le premier obstacle à sa mise en œuvre et à sa génération de valeur pour l'entreprise (Fourboul,Gautier, Moriez,2022).

Selon Sydney Funk, rencontré dans le cadre d'une interview, la **première étape pour donner vie à un Purpose est une appropriation de celui-ci en interne.** Selon lui, la **clé de cette appropriation** est la **cohérence**, c'est-à-dire un **alignement entre ce qui est dit, vécu, écrit et perçu au sein de l'entreprise.**

Outre une cohérence nécessaire entre discours et application, la tâche revient aussi **aux leaders et au “Top management” d'aider le processus d'appropriation** du « Purpose » au sein de l'entreprise et d'aider les employés à s'y connecter (Quinn, Thakor,2018).

Pour aider les employés à se connecter à leurs « Purpose », l'entreprise **KPMG** a encouragé ses employés à faire part de leurs propres récits, ceux par lesquels ils faisaient la différence. Au travers d'un programme en ligne, ils ont invité leurs employés à créer des affiches répondant à la question "Que faites-vous chez KPMG ?", en leur demandant de lier la réponse à leurs passions personnelles et au « Purpose » de l'entreprise. Chaque employé participant a donc créé une "Purpose-Driven Headline" assez générale tel que "Je lutte contre le terrorisme", sous lequel il a écrit une déclaration explicative qui relie le titre à l'entreprise. On arrivait donc à des affiches exprimant « Je lutte contre le terrorisme, tout comme le fait KPMG, qui aide des dizaines d'institutions financières à prévenir le blanchiment d'argent, empêchant ainsi les ressources financières de tomber entre les mains de terroristes et de criminels" (Quinn, Thakor,2018). En juin, les dirigeants de l'entreprise ont annoncé que si le personnel parvenait à créer 10 000 affiches avant Thanksgiving, deux jours supplémentaires de vacances seraient attribués. Les employés ont atteint l'objectif en un mois et le processus est devenu viral. KPMG a donc trouvé un moyen brillant d'aider les employés à s'identifier personnellement à son objectif collectif (Quinn, Thakor,2018).

Selon Julie Proesmans, une experte en communication « Purpose-Driven » que j'ai pu interviewer, **l'appropriation du « Purpose » en interne, doit faire preuve d'un réel travail**. Pour ce faire, elle explique avoir réalisé des événements internes pour le personnel, rédigé une "mini bible" distribuée dans l'entreprise expliquant le « Purpose » et son contenu ou encore la création d'un canal vidéo permettant aux employés de s'auto-enregistrer et diffuser les histoires "force" de la raison d'être, lui donnant ainsi vie (Proesmans,2023).

L'objectif est surtout de **faire comprendre aux collaborateurs de quelle manière leurs tâches quotidiennes se relient à l'objectif plus important envers lequel ils s'engagent**.

C'est ce qu'a réussi à faire la **NASA** lors de la mission Apollo. Lorsque le président John F. Kennedy visitait à la NASA en 1962, il a demandé à un concierge croisé dans le couloir ce qu'il faisait. Le concierge lui a répondu : "Eh bien, Monsieur le Président, j'aide à envoyer un homme sur la lune". Cela démontre l'efficacité avec laquelle la Nasa avait puissamment partagé la raison d'être de la Mission Apollo avec chaque personne au sein de l'organisation. Pour ce faire, la Nasa avait mis en place dans chaque unité de travail, une "*échelle vers la lune*" : une vue concrète de la manière dont les tâches quotidiennes de chaque équipe, aussi petites soient-elles, permettaient d'atteindre des objectifs précis, ce qui rendrait l'atterrissement sur la lune réalisable (Aziz,2017). Quelle que soit sa tâche, chacun contribue, à sa manière, au « Purpose ».

Le management et les collaborateurs de l'entreprise peuvent aussi **communément créer des principes directeurs pour encourager l'articulation du « Purpose »** afin de comprendre, ensemble, pourquoi et comment le personnel peut jouer un rôle dans la raison d'être de l'organisation (Cohen, Newman, Oakes-Caseau, Pachuta,2022).

Certaines entreprises vont aussi **mettre en place un " Purpose Management Champion"**, une personne chargée de développer le « Purpose » au sein d'une entreprise, d'en encourager le soutien

et veiller à ce que tous les employés comprennent et adoptent ce que le « Purpose » représente (Funck, 2023). Plusieurs nomment **une équipe responsable du développement interne du « Purpose »**, pour encourager les conversations autour de celui-ci et ouvrir de nouvelles opportunités (Reiniger, 2022). Et d'autres encore, comme l'entreprise Sodexo, **pensent que la responsabilité de cette appropriation interne du « Purpose » est celle du département de communication**. Le département est chargé de s'assurer que la raison d'être est bien relayée par la communication interne et d'aider les autres départements à le communiquer correctement (Eygemans, 2022).

4.3 Having a Purpose Doesn't Necessarily Make You Purposeful

“Use your values as an internal decision-making filter on everything you do”.

Réussir à appliquer un « Purpose » et démontrer un engagement concret à l'égard de celui-ci s'avère être est une tâche infiniment plus vaste. Pour de nombreuses entreprises, la **raison d'être passe**, à un moment, **du statut aspirationnel à une priorité stratégique, guidant ainsi leurs activités et leurs opérations** (Mitchell, Sandoz, Silverstein, 2021). En effet, la **raison d'être doit inspirer les différentes stratégies des composantes de l'entreprise, leurs déclinaisons respectives. Elle doit y être présente de manière diffuse. Les prises de décisions doivent indiscutablement en tenir compte, tendre vers cette raison d'être, y contribuer** (Mercurio, 2016).

Conséquemment, dans l'application opérationnelle d'un « Purpose », les points suivants sont des incontournables :

4.3.1 Le non-compromis

Comme le dit Yvon Chouinard (2016), “*Dans une entreprise qui dure, les méthodes opératoires peuvent changer, mais les valeurs, la culture et la philosophie restent constantes*”. Dès lors, pour activer son « Purpose », l'entreprise doit aligner toutes ses actions et décisions à celui-ci et cela sans compromis. Dans ce processus, les entreprises doivent être prêtes à réorganiser certains aspects de leurs activités, pour qu'elles soient toutes réellement en phase avec la raison d'être, ou même sacrifier certains aspects à l'entreprise qui ne le sont pas (EY, 2017). Vivre son “*Purpose*” est une question de non-compromis, mais aussi de cohérence (Funck, 2023).

Pour être complètement “*Purpose-Driven*”, une entreprise doit partir du principe que si cela ne s'aligne pas avec la raison d'être de l'entreprise, il ne faut pas se diriger sur cette voie. C'est lorsqu'aucun compromis n'est fait vis-à-vis du “*Purpose*” que les personnes le comprennent et y adhèrent (Funck, 2023). Dès lors, le Purpose se compare à un “*Tick in the box*” qui doit être appliqué à chaque chose que l'entreprise entreprend (De Greef, 2023) ou encore “*à une paire de lunettes au travers de laquelle tout le monde regarde et travaille, ce qui donne du sens*” (Funck, 2023).

La brasserie innovante **Brussels Beer project**, dont le Purpose est de “*continuer à écrire l'histoire de la bière d'aujourd'hui et de demain*”, a créé l'étonnement, lorsque, par souci d'harmonie avec sa raison d'être et sa stratégie à impact, elle renonce à huit de ses marchés, dont le Japon, les États-Unis et l'Australie (Lauwers, 2022). Au travers de son dernier rapport, la brasserie explique que malgré le succès de ses exportations en dehors de l'Europe, représentant 10% de son volume de

vente annuel, ils arrêteront de fournir les marchés étrangers en grande exportation pour cause d'une génération d'emballages plastiques trop importante et d'émissions de CO2 trop élevées. Le cofondateur de l'entreprise, Sébastien Morvan, explique : "À contre-courant de la situation économique actuelle, nous avons décidé de cesser d'exporter au-delà de l'Europe (...). Pour être cohérent avec notre stratégie en termes d'impact, il nous semble difficile d'encore envoyer des conteneurs réfrigérés aux quatre coins du globe" (Cité par Lauwers, 2022).

4.3.2 La cohérence de fond en toutes circonstances

Lorsqu'une entreprise est réellement "Purposeful", elle réalise tout avec cohérence. Le « Purpose » est comme une " North Star" (cf. supra p.35) qui oriente chaque action que l'entreprise met en œuvre et qui influence fortement le processus de réflexion de décisions (De Greef, 2022).

Par exemple, comme expliqué précédemment, **Tesla** a toujours orienté ses actes et ses décisions vers son Purpose : celui de faire avancer le monde vers le transport durable. C'est donc avec cohérence vis-à-vis de cette raison d'être qu'en 2014, l'entreprise a rendu tous ses brevets publics. Ce mouvement stratégique avait pour but de mettre en cohérence Tesla avec sa vision du monde et faire avancer la technologie des voitures électriques de manière globale. L'entreprise n'a pas craint le désavantage concurrentiel découlant de cette décision. Tesla a affirmé qu'elle ne tire pas son avantage concurrentiel du fait de ses brevets, mais de son habileté à attirer et motiver les ingénieurs les plus talentueux du monde grâce à une raison d'être forte (Stocks and savings, 2022). **Allbirds** a appliqué cette même cohérence lorsque leurs chaussures ont été copiées. Ils n'ont intenté aucune poursuite et ont par la suite libéré toutes leurs avancées et technologies en " Open Space." Même si d'autres entreprises ne l'auraient pas fait par peur de voir leurs technologies imitées, Allbirds n'a pas hésité, car cela correspondait à la logique de leur raison d'être. Le Purpose de l'entreprise est de vouloir changer le monde et le futur en proposant des matières premières 100% durables. Dès lors, partager leurs procédés allait dans ce sens. Ce choix a eu pour conséquence de placer le fabricant de chaussures en "Leader Brand" et voir leurs ventes exploser (Funck, 2023).

En conclusion, être "Purpose-Driven" amène l'idée que l'entreprise construit ses activités et ses stratégies autour de sa raison d'être, réalise tout de manière cohérente envers celle-ci et cela sans compromis dans ses prises de décisions ou positions. **Lorsqu'il n'y a aucun compromis dans l'engagement de l'entreprise envers sa raison d'être, c'est ce qui amène de la cohérence et les différents publics répondent à cette cohérence** (Funck, 2023). Qui plus est, le bénéfice de ces décisions stratégiquement alignées à la raison d'être, aussi difficiles qu'elles puissent être, est la stimulation de l'imagination et l'innovation, aussi bien pour l'entreprise elle-même, que pour les autres entreprises qui s'en inspirent (Godefroy, 2023).

4.3.3 Le « Purpose » en actions

Outre l'activation du « Purpose » au sein des stratégies et toutes leurs déclinaisons, ainsi que dans le processus de décision comme mentionné ci-dessus, une entreprise peut aussi prendre

des initiatives qui sortent du champ d'action direct de ses activités propres, mais qui sont conduites par sa raison d'être elle-même.

Un exemple est celui de **Citibank**, dont la raison d'être est de « *favoriser la croissance et le progrès* » *notamment* au travers de services financiers. Citibank a investi plus de 40 millions de dollars sur six ans pour sponsoriser le système de vélos en libre-service à New York. Cela permet non seulement à l'entreprise de contribuer à un projet de progrès pour la ville de New York, mais aussi d'asseoir la pertinence de son Purpose. Le nom de l'entreprise a même été généralisé pour parler des vélos publics de la ville, qui sont désormais appelés les "Citi-Bike" (Aziz,2017). Même si ce n'est pas une entreprise, la **marque de peinture Dulux** est un bon exemple d'activation de Purpose au service des autres. Au travers de son « Purpose » qui est "*d'ajouter de la couleur à la vie des gens*", la marque a lancé le projet "*Let's Colour*" qui a permis à des quartiers du monde entier de recevoir gratuitement de la peinture pour repeindre leurs écoles, des parkings et d'autres zones communautaires. Finalement, plus de 1200 projets ont été réalisés en Asie, en Amérique du sud et en Europe. Cela représente une activation de son " Purpose" plus immersive et durable que n'importe quelle contribution financière et, pour l'entreprise, une visibilité plus efficace que n'importe quel panneau d'affichage à court terme (Aziz, 2017).

5. Avantages des structures « Purpose-driven »

Au sens large, le « Purpose » est une source de **création de valeur pour l'entreprise et une aide pour mieux naviguer dans l'économie d'aujourd'hui**.

Le « Purpose » permet à l'entreprise de **se connecter à ses parties prenantes et de renforcer les relations vitales à son succès**.

Tout d'abord, le "Purpose" **attire les talents**. Selon un rapport de Deloitte, le recrutement, l'engagement et la fidélisation des talents seront la principale source de valeur des investissements dans la raison d'être (Cohen, Newman, Oakes-Caseau, Pachuta,2022).

Ces dernières années, l'engagement des employés est significativement bas (EY Beacon Institute, 2017). Les nouvelles générations de talents ont besoin de trouver une signification profonde à leurs activités professionnelles (cf. supra p.11). Les Milléniaux cherchent un emploi qui nourrit leur quête de sens et leurs besoins de se sentir utile, 83% de la génération Z tient compte du Purpose lorsqu'ils cherchent un emploi et 75% estiment que le travail doit avoir un sens plus important que le simple fait de percevoir un salaire à la fin du mois (Aziz, 2017). Dès lors, bénéficier d'un Purpose fort représente **un avantage crucial pour les entreprises dans leur recrutement de talents et la plus grande opportunité à exploiter**.

Une fois ces talents acquis, le « Purpose », si bien implanté, **permet de fidéliser les collaborateurs** au sein de l'entreprise. Les entreprises avec un « Purpose » ont un taux de rétention 40% plus élevé que les autres (Kounkel,Main,O'Brien,Stephan, 2019) et, en 2022, 37 % des chefs d'entreprise

s'attendaient à ce que le renforcement de leur Purpose contribue à lutter contre le phénomène de la "Grande démission" (cf. supra p.12) (Cohen, Newman, Oakes-Caseau,Pachuta,2022).

Lorsque les employés partagent le Purpose de l'entreprise, ils peuvent voir leur travail transformé en vocation (Quintarelli,2017). Qui plus est, ils se **sentent motivés par la raison d'être de l'entreprise**, qui donne du sens à leur travail, favorise leur motivation intrinsèque, améliore leur productivité et leur cohésion c'est-à-dire leur capacité à travailler ensemble au sein de la même structure. Ils retirent ainsi **plus de satisfaction de leur emploi**, ayant le sentiment que leurs tâches quotidiennes contribuent au succès de cette raison d'être (Granger,2022). Finalement, si le Purpose est réellement vécu et partagé, **l'engagement des employés se consolide** et ceux-ci deviennent les **premiers ambassadeurs de l'entreprise**, communément appelé "employee advocacy". Tout employeur cherche à atteindre ce degré d'implication des employés et un « Purpose » y aide fortement.

Par la suite, le « Purpose » est un moyen de **développer la loyauté perçue** par l'entreprise **de la part de ses clients**. Comme nous l'avons déjà vu, les consommateurs sont avides d'acheter et de contribuer à des entreprises qui, au travers d'un « Purpose », prennent part à quelque chose de plus grand que la poursuite de profit, qui créent de la valeur pour toutes les parties prenantes et qui contribuent au monde de manière positive. Dès lors, orienter ses activités vers une dimension plus profonde qu'une "simple" offre de produit et de service permet à l'entreprise de développer **une relation plus profonde avec les consommateurs et une confiance qui se base sur des valeurs partagées** (Reiniger, 2022).

On voit que les clients développent un **lien émotionnel** avec ces entreprises. Aujourd'hui, les consommateurs s'identifient de plus en plus aux raisons d'être, et cela de façon poussée si le « Purpose » de l'entreprise arrive à toucher les valeurs des consommateurs, ce qu'ils sont et ce qu'ils veulent être (Kounkel,Main,O'Brien,Stephan, 2019).

De plus, 30% des consommateurs sont prêts à **payer un prix plus élevé** pour l'offre d'une entreprise avec laquelle ils partagent un lien émotionnel, de par une raison d'être à laquelle ils se connectent, 65% d'entre eux **recommanderaient l'entreprise** à un ami et 50% seraient **prêts à pardonner à l'entreprise** si celle-ci commet des erreurs (Stengel,2020).

La raison d'être est aussi une **force d'attractivité pour créer des opportunités professionnelles**. Les entreprises peuvent évaluer leur potentiel de collaboration en trouvant des intérêts communs autour de leur " Purpose". De cette manière, la raison d'être peut être vue comme "*une force directrice qui indique comment interagir avec vous et ce qui est important pour vous, afin que vous fassiez avancer votre entreprise de manière beaucoup plus stratégique*" (EY Global, 2020).

Le Purpose aide à la **construction et à la préservation de la réputation de l'entreprise**. En effet, un Purpose, intégré en tant que pilier de culture, relayé par la communication et intégré dans l'expérience client, est un des moyens les plus puissants pour construire l'entreprise et renforcer sa réputation (Weadman, 2022). En cas d'une mauvaise publicité, une entreprise qui possède un Purpose fort a plus de chance d'être protégée par ses clients (Deloitte, 2021).

Le « Purpose » est **une source d'innovation**. Il oriente l'ensemble des activités d'une entreprise avec une priorité claire : conférer des avantages aux parties prenantes définies. C'est dans les efforts constants mis en place pour répondre à cette priorité que l'entreprise, motivée par son « Purpose »,

est la plus susceptible d'investir et de faire naître l'innovation. Une étude a mis en avant que les entreprises motivées par leur « Purpose » ont enregistré des niveaux d'innovation supérieurs de 30% (EY Beacon Institute, 2017).

Le « Purpose » **aide aussi les entreprises à naviguer dans un contexte parfois instable**. En effet, 73% des chefs d'entreprise affirment que le fait d'avoir un « Purpose » bien intégré aidera leur entreprise à faire face aux bouleversements. Dans un environnement bousculé, celui-ci peut être un point d'ancrage autour duquel l'entreprise pivote, à partir duquel elle va penser et agir. Le “Purpose” fournit une clairvoyance à propos des objectifs long terme de l'entreprise (EY Beacon Institute, 2017). Dès lors, il joue, dans certaines situations, un rôle de catalyseur pour faire émerger des solutions, des perspectives nouvelles, orientant le choix que l'entreprise fera.

Finalement, le « Purpose » contribue à **atteindre un meilleur impact et de meilleurs résultats**. Les entreprises construites autour d'un « Purpose » se développent trois fois plus vite que les autres et détiennent aussi plus de parts de marché (Kounkel, Main, O'Brien, Stephan, 2019). Cela parce qu'un « Purpose » fort représente une **source de distinction et de pertinence** qui conduit la stratégie de l'entreprise, influence la prise de décision, attire et retient les meilleurs talents et finalement inspire les clients et investisseurs à long terme (EY Global, 2020).

Le « Purpose », lui conférant un niveau élevé de confiance et de loyauté, **rend l'entreprise plus résiliente** et plus à même de conserver ses clients, ses employés et ses actionnaires pendant des périodes difficiles (EY Beacon Institute, 2017).

Dès lors, avoir un « Purpose » peut être **source d'avantage compétitif** dans un marché pour lequel la raison d'être d'une entreprise prend de plus en plus de place dans la prise de décisions des différents acteurs : consommateurs, clients, employés, investisseurs, partenaires, communautés, etc. (Weadman, 2022). Le prix et la qualité sont toujours des éléments de distinction pour les entreprises, mais les facteurs liés aux raisons d'être gagnent de plus en plus de place et deviennent eux aussi des **éléments de différenciation déterminants**.

Une raison d'être forte est le fondement de l'entreprise, ce qui la rend pertinente et nécessaire, ce qui lui fournit une différenciation stratégique et lui donne une position concurrentielle avantageuse (Mitchell, Sandoz, Silverstein, 2021). Il a déjà révélé que les entreprises avec une raison d'être forte ont surperformé le S&P 500 à plusieurs reprises (EY Global, 2020).

6. Le risque de ne pas avoir de Purpose

D'une part, les entreprises qui manqueront cette orientation nouvelle au travers d'une raison d'être seront confrontées à une série de risques. Notamment, celui de manquer tous les avantages que l'appropriation d'une raison d'être forte procure. Parmi eux, l'attractivité, la résilience et l'avantage compétitif. Le **marché leur sera moins réceptif**, la société les délaissera progressivement et les **jeunes générations seront moins enclines à travailler pour elles** (Polman, Winston, 2021). Elles sortiront du focus des consommateurs, glissant vers l'anonymat.

D'autre part, le **risque** pour une entreprise de ne pas avoir de « Purpose » est celui de **devenir une entreprise de commodité**. Une entreprise de “commodité” est celle qui entretient un lien et un **rappor purement rationnel avec le marché** et ses parties prenantes, notamment les employés et les clients. Lorsque l'entreprise est dans un lien rationnel, elle est exclusivement dans un rapport qualité/prix (Funck, 2023).

D'un point de vue interne, étant donné qu'il n'y a pas de sens, les employés vont avoir tendance à plus facilement “mettre leur emploi en question ». Ils vont se demander : “ *le temps que je passe ici, vaut-il le coût ? Ils demanderont probablement d'être payés plus, car cela ne les nourrit pas humainement d'être là* ” (Funck, 2023). En externe, dans un rapport purement rationnel, le seul levier pour créer un pic de vente sera la promotion. Dès lors, se crée un cercle vicieux : plus l'entreprise est dans un rapport rationnel avec ses clients, plus les entreprises vont créer de promotions et offres attractives pour se démarquer (Funck, 2023).

Qui plus est, les entreprises qui donnent du sens **créent une énergie totalement différente des entreprises qui ne sont que dans des relations purement transactionnelles**, rationnelles et capitalistes. Ces dernières, à l'inverse de donner du sens, créent des maladies, des « burnout », du « boreout », de la dépression, du désengagement, etc. (Onghena, 2023).

Olivier Onghena explique : « *Ces maux représentent non seulement un coût sociétal énorme, mais aussi un coût financier conséquent : le coût financier d'avoir des millions de gens désengagés ou dépressifs dû à une perte de sens se chiffre en milliards de systèmes sociaux, d'assurance maladie, etc. A contrario, les entreprises qui mettent du sens dans leurs activités ont neutralisé tous ces éléments démoralisants, détracteurs et démotivants aux personnes* » (Onghena, 2023).

7. Conclusion

Ce second chapitre nous a fait comprendre ce que signifie pour une entreprise, d'avoir un « Purpose ». Nous avons découvert quels étaient les courants antérieurs au mouvement des Purpose-Driven Companies, et ceux qui ont participé à son développement. Par la suite, nous avons tenté de poser une définition de “Purpose” et vu quelles peuvent être les sources de ces divers « Purpose », ce qui peut les générer.

Ce chapitre décrit les chemins, les parcours souvent différents et propres à chaque entreprise ou marque pour acquérir et donner de la consistance à leur « Purpose ». Certaines naissent avec un « Purpose », parfois lié à leur(s) fondateur(s), leurs valeurs, leurs qualifications ou au départ de constats et de courants de pensée sociétaux.

D'autres entreprises acquièrent une raison d'être progressivement, par étapes, l'amenant à maturité. Ces dernières s'aident d'éléments structurants comme des impulsions internes des collaborateurs, des certifications, ou plus directement d'une législation. Ensuite nous avons découvert et compris les caractéristiques intrinsèques d'un bon « Purpose », comment on lui donne vie, la nécessité d'avoir une adhésion interne et les erreurs à éviter. Une foison d'exemples très vivants, récents et colorés, chacun d'entre eux en lien avec le propos précis tenu, illustre ces propos, l'avancée, la consistance grandissante et la nécessité d'avoir un « Purpose ». Finalement, se dévoilent à nous les nombreux

avantages qu'une entreprise retire de son "Purpose" et les risques auxquels elle s'expose si elle n'en a pas.

Désormais, la question est de comprendre comment l'entreprise va tenter de connecter son public, le marché , et ses consommateurs en quête de sens, à sa raison d'être.

Selon Afdhel Aziz, un expert mondial en matière de marketing et de "Brand Purpose", les entreprises dont la contribution à la société ne transparaît pas ou ne présentent pas de "Purpose" fort seront parmi les prochaines qui s'effaceront (Lebbe,2021).

Il y a donc une **importance significative pour ces entreprises de communiquer leurs Purpose vers l'extérieur**. Ceci leur donnant l'occasion, au travers de leurs business modèles, de répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles attentes du marché et de ses acteurs. **La communication du "Purpose" représentant ainsi la passerelle qui permet aux entreprises "Purpose-Driven" et aux attentes du marché de mieux se rencontrer.**

C'est ce que nous tenterons de d'analyser dans le chapitre 3 qui débute ci-dessous.

De ce fait, mes **objectifs opérationnels** sont les suivants :

- Étudier comment les entreprises communiquent leur "Purpose" au travers de leur communication externe, à savoir la communication institutionnelle et la communication commerciale.
- Déterminer si les entreprises actives sur le marché belge disposant d'un Purpose, utilisent une méthodologie similaire, comparable, lors de la communication externe de leur « Purpose ».

Au travers de ces deux objectifs, je me questionne. Nous vivons dans un environnement saturé de communications diverses, hétéroclites, quasi- instantanées pour la plupart, envoyées sur une quantité de supports différents, ce dernier point décuplé par les moyens digitaux actuels.

Parmi la masse d'actions de communication diffusées à l'intention de publics divers, comment une entreprise qui possède un « Purpose » fort, peut-elle le souligner ? Comment arrivera-t-elle à faire transparaître cette raison d'être au travers de l'ensemble des actions de communications déjà existantes ? Quels sont les premiers points, étapes et prérequis que la communication externe du « Purpose » d'une entreprise requiert ? Comment font-elles ? Quelles en sont les difficultés et les obstacles ?

Mais aussi, existe-t-il une similarité dans les techniques de communication utilisées par des entreprises « Purpose-driven » ? Appliquent-elles la théorie de la communication externe et ses outils tels qu'étudiés en cours ? Des analyses de cas ou des interviews à ce, répétées plusieurs fois, feront-ils naître un « Pattern » de communication du « Purpose » ? Ou est-ce du cas par cas ?

C'est ce que nous essayerons d'étudier ci-après.

CHAPITRE 3 : Une communication externe alignée à son Purpose

“When you believe in something, the force of your convictions will spark other people’s interest and motivate them to help you achieve your goals” - Richard Branson.

Dans ce chapitre, nous aborderons le sujet central de ma question de recherche, à savoir la communication externe des entreprises possédant un « Purpose ». Comment cette discipline prend elle forme autour et vis-à-vis du Purpose dans sa pratique ?

À l’heure actuelle, bien que la plupart des organisations reconnaissent l’importance de construire leur business modèle autour d’un « Purpose », ou de le réorienter dans cette direction, elles ne parviennent pas toujours à le rendre perceptible et à le communiquer adéquatement, de manière à le faire transparaître, y engager leurs publics, et les inciter à s’y connecter (Gosselin,2020).

Comme l’explique le premier chapitre, la société, les marchés et ses publics sont de plus en plus à la recherche d’entreprises capables de répondre à leur quête de sens. Dès lors, une communication externe du “Purpose” représente la passerelle qui permet aux entreprises “Purpose-Driven” et aux attentes du marché de mieux se rencontrer.

Cependant, réussir à communiquer cela de manière claire, audible et pertinente est un challenge en soi. L’entreprise qui est habitée d’un “ Purpose” doit se demander si son intention est bien efficacement communiquée : la volonté de communiquer auprès de ses cibles sur un sujet qui a du sens. C’est cette intention sincère de communication qui va déterminer les relations entre l’entreprise et sa communauté (Ducoaney, 2020). Une implication réussie des clients, des employés et de l’écosystème entier des parties prenantes dans le domaine de la raison d’être est la clé pour obtenir une entreprise véritablement “Purposeful” (Barton, Quiring, Theofilou,2018).

Dans ce processus, la communication est primordiale. C'est au travers de la communication réussie du « Purpose » que l'entreprise a l'opportunité de montrer sa capacité de fournir une réponse aux nouveaux besoins et attentes du marché et, par conséquent, de bénéficier des avantages qui en découlent. Parmi ceux-ci, **d'asseoir son positionnement et sa différenciation** sur le marché (Noel, 2023), mais aussi de créer **un lien émotionnel avec les récepteurs de son message et ainsi de renforcer la confiance perçue** (Staplehurst,2020).

Dès lors, c'est grâce à “*la capacité à rendre son utilité sociale et son “ Purpose” audibles, que l’entreprise et son image s’en trouvent grandies ou affaiblies*” (Gosselin,2020). Le challenge et l'intérêt pour ces entreprises qualifiées de “ Purpose-Driven” sont désormais de comprendre comment communiquer et transmettre adéquatement leurs “Purpose” aux publics gravitant autour d'elles (Gosselin,2020).

1. L'interne : un prérequis à la communication externe

“Before you can declare your values, you need to live them”.

Comme dit ci-dessus (cf. supra p.48), un des **prérequis au succès** d'une entreprise "Purpose-Driven" est une profonde compréhension et un véritable vécu du "Purpose" **en interne**. Si l'entreprise n'est pas la première à incarner et vivre son "Purpose" dans sa structure interne, il sera très difficile, voire impossible, de faire vivre celui-ci et - dans un second temps - de le communiquer vers l'extérieur (De Greef, 2023).

L'agence de communication Bonka Circus, spécialisée dans la communication « Purpose-Driven », m'a expliqué lors d'une interview que **la plupart des entreprises**, après avoir défini leurs « Purpose », **passent directement à l'étape de la communication externe et oublient l'interne**. Or, la **raison d'être** doit être "*portée au sein de l'entreprise puis seulement être communiquée vers l'externe, étape importante qui est souvent louée*" (Proesmans, 2023).

La directrice de communication de Sodexo Belgique et Sodexo Europe, a aussi abordé l'appropriation du « Purpose » en interne. Selon elle, pour communiquer adéquatement son "Purpose" vers l'externe, l'interne est "**un prérequis à la communication externe**" (Eygemans, 2023).

Sydney Funk, partage ce même avis. Selon lui, **la meilleure manière de communiquer son "Purpose" à l'externe est « de partir de l'interne »** (Funck, 2023). Il développe son point de vue : « *Si en interne, les gens ne comprennent pas ce qu'ils font, il n'y a aucune chance qu'en externe cela percole, que cela soit puissant en externe. Le prérequis est qu'en interne cela soit solide. Il faut qu'en interne le Purpose soit hyper concret et qu'on le comprenne (...) Ton premier client c'est l'interne et tout doit percer vers l'externe* » (Funck, 2023).

Il illustre son propos avec l'exemple d'Apple « *lorsque que tu rentres dans un Apple store, ce qui fait que tu es prêt à acheter plus cher un appareil Apple, c'est la capacité qu'a eu Apple, en interne, à partir d'un "Purpose" et d'une narrative tellement clairs, d'implémenter cela à travers des milliers d'employés à travers le monde, pour qu'ils travaillent tous dans le même sens, en cohérence et que cela se reflète vers l'externe.* » Il ajoute « *Tu dois d'abord travailler sur les interactions entre les équipes, les employés, créer des synergies et réduire les écarts entre ce qui est dit, écrit, vécu, perçu à l'intérieur et à ce moment-là, se crée un cercle vertueux vers l'extérieur. (...). Ce sont les personnes au quotidien dans ton entreprise qui, au premier plan, font ressortir cette expérience de Purpose vers l'extérieur* » (Funck, 2023).

Lee Price, directeur de communication de Allbirds, entreprise californienne à succès reconnue pour son approche Purpose-Driven, me confirme lors d'une interview en mai 2023 : " *Une des raisons du succès de notre communication externe est que notre "Purpose" est partagé et compris en interne. C'est le fil conducteur de tout ce que nous faisons en tant qu'entreprise et c'est (en partie) la raison pour laquelle de nombreuses personnes ont rejoint l'entreprise*" (Price, 2023).

Il est dès lors indispensable de communiquer efficacement la raison d'être de l'entreprise aux employés pour l'intégrer dans l'ADN de l'entreprise et, ensuite, en faire bénéficier sa communication

externe. Et dans ce processus, la communication interne est la première chose à prendre en compte (Andrew,2021). La communication interne est donc une étape cruciale, jouant un rôle décisif dans la généralisation et l'acceptation du « Purpose » au sein de l'entreprise et de ses membres et pour finalement réussir sa communication externe (De Greef, 2023).

Marie-Noëlle De Greef , professeur à l'Ichec et directrice du centre d'expertise communication chez ING, avance au travers d'une interview réalisée dans le cadre de mon mémoire : “ **Pour qu'une communication externe cohérente du « Purpose » soit possible, la première étape est d'avoir un bon “buying à l'interne et une communication interne efficace** (...) Si les employés ne comprennent pas le « Purpose », ne le vivent pas ou n'en sont pas les premiers ambassadeurs, il faut oublier l'idée de faire de la bonne communication externe” (De Greef,2023).

On constate dans une étude réalisée par EY, que pour un tiers des employés sondés, l'obstacle principal à l'intégration profonde du « Purpose » au sein d'une entreprise est un manque de communication interne convaincante à propos de celui-ci (EY,2017). En effet, la **communication interne**, qui s'inscrit dans la stratégie globale de communication de l'entreprise et s'adresse à toutes les parties prenantes internes à l'entreprise (son personnel, son management, ses actionnaires), poursuit un **double objectif entre l'information et le relationnel**. Cela **favorise l'attachement et l'engagement** des collaborateurs pour l'entreprise et pour son « Purpose » (Martic,2021). Il a été prouvé au travers de nombreuses études que les entreprises exerçant une communication interne efficace ont un taux d'engagement des employés beaucoup plus élevé que les autres (Granger, 2022).

Une fois que le « Purpose » a été adéquatement relayé par la communication interne et que le personnel vit profondément cette raison d'être, **ils en deviennent les ambassadeurs et en représentent le premier vecteur de communication externe**. Hilde Eygemans explique “*Nos propres collaborateurs sont nos propres ambassadeurs et si eux ne sont pas convaincus, je pense qu'on a beau communiquer à l'externe, ça ne servira à rien. C'est eux qui sont les premiers contacts avec nos consommateurs, c'est eux qui servent au quotidien, c'est eux qui sont en contact directement avec le client*” (Eygemans, 2023). De fait, il n'y a pas de meilleur **vecteur de communication externe que des employés engagés, représentant les premiers émissaires de votre entreprise** et de son « Purpose ».

Parmi les outils qui peuvent être utilisés pour communiquer le Purpose en interne, nous avons analysé (cf. supra p.50) des techniques utilisées telles que le programme KMPG pour créer de réels récits autour du Purpose en commun avec les employés, des évènements physiques ou réunions en interne pour en discuter avec les membres, la création d'un intranet pour permettre à chacun de diffuser ses propres histoires et contributions à la raison d'être de l'entreprise ou encore une « mini bible » distribuée en main propre en interne. Les divers outils, qu'ils soient en ligne ou physiques, doivent permettre un partage de cette culture d'entreprise et une mise en commun interne des contributions respectives de chacun des membres envers celle-ci, ce qui amène d'une part l'appropriation du Purpose et d'autre part un engagement plus profond envers celui-ci.

En conclusion, **une communication externe réussie du « Purpose » passe par l'étape cruciale de l'interne : un « Purpose » vécu et partagé par tous au sein de l'entreprise, soutenu par une communication interne adéquate**. Une communication interne efficace de votre « Purpose »

contribue à sa bonne compréhension, le généralise au sein des collaborateurs qui se l'approprient et finalement soutient sa légitimité. Ensuite, le réel vécu du « Purpose » interne contribue et impacte l'expérience du personnel, ses perceptions, ses motivations et contribue au succès de sa communication en externe (Donjean,2006). Dès lors, une fois la raison d'être implémentée et véhiculée en interne, **le personnel représente le premier vecteur de communication externe du « Purpose » de l'entreprise** (Eygemans,2023).

2. Faire vivre son Purpose au travers de sa communication externe

Une fois que le « Purpose » est vécu au sein de l'entreprise et diffusé par la communication interne, l'entreprise est finalement prête à communiquer sa raison vers l'extérieur et à la faire transparaître au travers de sa communication externe.

La communication externe exercée par une entreprise regroupe l'ensemble "*des actions de communication de l'entreprise à destination des divers publics externes à l'entreprise considérée*" (Bathelot,2015). C'est un élément essentiel qui doit être maîtrisé par l'entreprise pour lui permettre de se développer, de se construire une identité forte, une image reconnaissable et de se démarquer de la concurrence (Joly,2009).

2.1 Les 2 grands courants de la communication externe

Bien que l'on puisse percevoir de multiples sous-catégories à la communication externe d'une entreprise telles que la communication commerciale, institutionnelle, de crise, de marque, de produit, événementielle, financière, etc., mon analyse sera essentiellement focalisée sur deux grands courants de la communication externe : la communication institutionnelle et la communication commerciale (Joly,2009).



Figure 19 : Les 2 grands axes de la communication externe des entreprises

2.1.1 La communication institutionnelle, dite "Corporate"

Par définition, la communication corporate regroupe "*l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou de l'organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires*" (Bathelot,2017).

Le terme de "communication institutionnelle" amène les entreprises et les organisations à **être perçues comme des institutions, portant une mission et véhiculant des valeurs**. C'est une communication au travers de laquelle **l'entreprise parle d'elle-même, de son identité, de sa personnalité**, indépendamment de son offre (Granger, 2022).

Elle se distingue de la communication commerciale ou “de marque”, car elle ne communique pas au sujet de l’offre de l’entreprise, ses produits ou services, mais sur l’entreprise en tant que telle (Granger,2022). Les actions de communication réalisées d’un point de vue “Corporate” seront donc celles dont l’entreprise est l’objet de son propre discours (Johannes, Libaert,2016).

Lorsqu’une entreprise communique au sujet de ses valeurs, son identité et tente de véhiculer son image, certaines sources parlent aussi **de communication de marque**, celle qui aide à augmenter la notoriété de l’entreprise dans son ensemble (E&A études et analyses, 2021).

L’objectif prépondérant est “*d'affirmer la personnalité propre de l'entreprise, de lui assigner une identité distincte et cohérente*” (Johannes, Libaert,2016). Cela lui donne ainsi la possibilité de **renforcer la confiance qu'elle reçoit et promouvoir son image**. Cet axe de communication permettra à l’entreprise de **raconter son histoire et de faire transparaître sa raison d'être**. En se faisant, **l’entreprise se personnifie**. Au travers de cette communication, l’entreprise fédère autour d’une histoire, de valeurs communes et d’un “ Purpose” partagé (Granger, 2022).

Les **cibles** de cette communication corporate **peuvent être diverses** : les clients actuels et prospects de l’entreprise, les employés, le grand public, les investisseurs actuels et potentiels, les médias, les actionnaires ou toutes autres personnes qui se verraien touchées par son identité et ses valeurs (Dornbush,2020). En entretenant une image et une réputation positives, cela permet de cultiver des relations favorables entre l’entreprise et les parties prenantes (Johannes, Libaert,2016).

En termes de **contenu et de message**, l’entreprise peut alors exprimer qui elle est, quel est son parcours, de quelle idée est-elle née, qui en sont les fondateurs, quelles sont ses ambitions, quelles sont ses valeurs, ses forces, ses vulnérabilités ou encore ses axes d’améliorations (Granger, 2022).

Il est à noter que la communication institutionnelle est aussi communément appelée “ corporate ”. Étymologiquement parlant, le mot “ Corporate ” provient du mot latin “ Corpus ”, c'est-à-dire l'idée de “faire corps”. Dans ce sens, la communication corporate traitant de l’identité de l’entreprise, les valeurs de sa mission **doivent être** perçues comme étant **unifiées et cohérentes** dans l’ensemble de l’entreprise, **mais aussi être communiquées de manière uniforme vers l’extérieur** (Johannes, Libaert,2016).

2.1.2 Communication commerciale

La communication commerciale, au sens strict du terme, parfois appelée **communication marketing**, communique **principalement sur l’offre de l’entreprise** et non l’entreprise elle-même. L’objectif est de mettre en avant l’offre de l’entreprise, de **promouvoir les produits ou services** de celle-ci et finalement de **pousser l’achat** (Joly,2009).

Étant donné qu’elle porte sur l’offre de l’entreprise, les **cibles** de cette communication seront **principalement les consommateurs, les clients actuels et prospects à l’entreprise**.

Cette communication peut présenter **différents messages**. Elle peut notamment aborder **l’explication technique** d’un produit ou d’un service, communiquant ainsi des informations détaillées ou tenter

d'en démontrer la supériorité en mettant en évidence les points les plus attrayants, ou encore présenter une nouvelle offre de l'entreprise (Lynden, 2020).

Dans son développement, la **communication commerciale s'appuie souvent sur le comportement d'achat des consommateurs dans le but d'influencer leurs décisions finales de consommation**. La société et ses consommateurs expriment désormais le désir d'être au contact et d'acheter auprès d'entreprises qui sont authentiques, et contribuent à quelque chose de plus important au travers d'une raison d'être. **Dès lors, les entreprises ont tout intérêt à faire transparaître ce " Purpose", tant dans leurs communications corporate que commerciale, cet élément pouvant être un facteur décisif d'achat** (E&A études et analyses, 2021). Dans le développement du contenu de communication commerciale, le point d'attention sera de rester cohérent à l'image de l'entreprise et sa raison d'être.

2.1.3 Comment l'une s'articule avec l'autre ?

Les communications institutionnelles et commerciales sont parfois perçues comme des disciplines bien distinctes ou en opposition. Or, **ces deux communications s'articulent l'une avec l'autre et se complètent**.

Comme mentionné ci-dessus (cf. supra p.59), la communication corporate doit " faire corps ", vivre de manière cohérente et unifiée. Cette communication institutionnelle qui traite de l'identité même de l'entreprise, représente en réalité l'expression de la stratégie profonde de l'entreprise dans la communication (Johannes, Libaert,2016).

La **communication Corporate a une fonction de direction et d'harmonisation des autres types de communication et de leurs actions respectives** (Johannes, Libaert,2016). En effet, certains auteurs, comme Van Riel, perçoivent la communication institutionnelle comme « *un instrument de management par lequel toutes les formes de communication, (...) sont harmonisées de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible* » (Cité par Johannes, Libaert,2016), ou encore Cornelissen « *une fonction de management qui offre (...) une coordination effective de toute la communication* (...) » (Cité par Johannes, Libaert,2016). Dans ce sens, la communication corporate a un rôle de " *Ligne directrice, de concept unificateur des multiples expressions et communications de l'entreprise*" (Johannes, Libaert,2016).

2.2 Et la raison d'être dans tout cela ?

La communication de la raison d'être au travers de la communication externe d'une entreprise peut parfois s'avérer complexe. Entre communication corporate externe et communication commerciale, laquelle d'entre-elles doit exprimer le « Purpose » de l'entreprise et dans quelle mesure ?

Au travers de mes interviews, de nombreuses personnes s'accordent pour dire qu'au premier abord, **la communication du Purpose prend sa source dans la communication Corporate**, celle-ci étant celle qui véhicule l'identité de l'entreprise et ses valeurs.

Hilde Eygemans explique que "l'*expression du Purpose prend naissance dans la communication Corporate*. En effet, cette dernière étant celle qui exprime l'identité de la marque, sa mission, ses

valeurs et sa personnalité, il semble logique qu'elle soit le vecteur de communication "source" du Purpose" (Eygemans,2023).

Cependant, être le premier vecteur de communication du « Purpose », n'induit pas que cela doit en être le seul. Bien que la notion de « Purpose » et la communication de celui-ci puissent être vite assimilées à une communication de type institutionnelle, il est évident que tous types de communication doivent être imprégnés du « Purpose » (De Greef,2023).

Dès lors, la **communication corporate**, qui donne naissance à la communication de la raison d'être, aura un rôle de ligne directrice, qui percole et s'exprime au travers de tous les autres types de communications.

Anne Sophie Noël, directrice de communication de Partena Professionals, rejoint ces propos lors d'une interview que nous avons eue : *"À l'heure actuelle, les entreprises qui ont les meilleures communications sont celles qui placent le corporate au sommet et qui font cascader la vision du corporate sur l'ensemble et que cela transpire dans toutes communications. Cela voudrait dire que tout ce que l'on communique vers l'externe est relié à "pourquoi" on est là. Il y a donc quelque chose de totalement cohérent"* (Noël, 2023).

La communication corporate doit s'exprimer au travers de chaque type de communication exercée, y compris la communication commerciale (Johannes, Libaert,2016).

Marie-Noëlle de Greef appuie cet élément en disant que : *"la communication de marque doit relayer la communication institutionnelle à travers ses territoires d'expression tout en développant des notions de valeur ajoutée émotionnelle, de statut, d'innovation, etc."* (De Greef, 2023). Hilde Eygemans corrobore ces propos : *"Je pense que la raison d'être doit être présente dans les deux"* (Eygemans,2023). Olivier Ongena confirme aussi cette idée lors d'une interview que j'ai eu la chance d'entretenir avec lui dans le cadre de mon mémoire : *"Tant dans la communication corporate que la communication commerciale, il est important qu'il y ait toujours un lien avec le noble purpose. (...) Plein de gens disent que le noble purpose c'est "corporate" et après pour les produits, tu ne communiques que sur les produits, mais je ne suis pas d'accord du tout avec ça"* (Ongena, 2023).

Dès lors, même si la communication externe du Purpose de l'entreprise peut être vue comme prenant naissance dans la communication Corporate, toutes les communications exercées, dont la communication commerciale, doivent être en réalité imprégnées du Purpose.

3. À quoi la communication du “Purpose” ne se résume-t-elle pas ?

3.1 Cela ne se résume pas à l'identité visuelle

L'entreprise Nemesis, avec qui j'ai eu l'occasion d'entretenir plusieurs interviews, le rappelle plusieurs fois au travers de nos échanges : communiquer sa raison d'être **ne se limite pas à une question de "branding", c'est-à-dire à une identité visuelle.** Nemesis explique : "*mettre en place une communication de purpose vers l'extérieur, ce n'est pas uniquement une nouvelle couleur, une police d'écriture choisie, un logo ou un slogan. (...) Bien que certaines entreprises, qui acquièrent une raison d'être, souhaitent l'officialiser par une nouvelle cohérence graphique, cela n'est qu'un supplément de communication*" (Funck, 2023). Il ajoute "*si le logo et la charte graphique représentent la raison d'être, c'est génial, mais cela doit principalement être communiqué dans les autres actions de communication habituelle de l'entreprise, quand elle s'adresse à ses cibles au travers de différents canaux*" (Funck, 2023).

3.2 Cela ne se résume pas à une campagne exclusivement “Purpose”

Selon Marie-Noëlle De Greef, il **peut être contre-intuitif de faire une campagne “de purpose”.** Elle explique : "*À partir du moment où une boîte a besoin de faire une campagne pour dire quel est son Purpose, je pense qu'on n'est déjà pas dans l'authenticité et la transparence*" (De Greef, 2023).

Hilde Eygemans partage cet avis. Selon elle, **le « Purpose » ne nécessite pas d'actions de communication externe spécifiques orientées uniquement sur celui-ci.** Elle développe : "*Cela n'a pas d'impact de faire une communication uniquement pour dire « bonjour tout le monde, notre raison d'être c'est... ». Tout ce qu'on fait et communique, on tente toujours de lier cela à la raison d'être. Ce qui intéresse les gens c'est de voir comment cela se traduit dans l'entreprise tous les jours. Via l'intranet, sur les médias sociaux*" (Eygemans, 2023).

Lee Price, directeur de communication de l'entreprise américaine Allbirds confirme leurs propos. Selon lui, le Purpose ne peut pas toujours être le premier message de la communication. Il ajoute : "*In fact, it shouldn't be, that'd be disingenuous, a lack of sincerity*" (Price, 2023).

Une jeune entreprise comme Méson dont la raison d'être est "*de changer la manière de consommer l'habillement*", l'a aussi compris. Dans une interview, sa fondatrice explique que "**Lorsque des entreprises communiquent uniquement sur leur raison d'être (...)** cela donne le sentiment d'être une étiquette, (...) parfois ça enlève un peu de son sens (...), les réelles valeurs ne doivent pas spécialement toujours être communiquées telles quelles, elles doivent juste inspirer" (Ficheroule, 2023).

3.3 Cela ne se résume pas à un plan de communication

En général, toute communication mise en œuvre par une entreprise s'articule autour d'un plan de communication qui aborde les points suivants (Granger, 2023) :

- 1. L'objectif de la communication** : lorsqu'une entreprise lance une action de communication, les objectifs peuvent être divers et varier en fonction du type de communication exercée. De

manière non exhaustive, l'objectif sera parfois de faire connaître l'entreprise ou son offre, la faire gagner en notoriété, générer des émotions auprès des audiences de telle sorte qu'elles découvrent la vision du monde de l'entreprise ou encore obtenir un comportement chez l'audience, comme l'acte d'achat (Lynden,2020).

2. **Les cibles** : il est important de connaître la ou les cibles auxquelles s'adresse l'action de communication pour pouvoir adapter les messages en fonction de l'audience et augmenter sa réceptivité (Lynden,2020).
3. **Le message** qui va être transmis dépendra de l'objectif de communication, mais aussi du type de communication exercée (Lynden,2020).
4. **Les canaux de communication** : Pour communiquer, l'entreprise peut utiliser différents canaux. On retrouve notamment les **médias classiques** : la télévision, la radio, la presse écrite, l'affiche publicitaire "Out of Home", etc. Les **médias digitaux** comprennent quant à eux les **médias sociaux** ou autres outils de digitaux comme le **SEO**, le **référencement payant**, le **marketing de contenu ou l'emailing**. Ou encore les **actions de communication de type événementiel**, le street marketing, l'organisation de salons, la participation à des conventions, etc. Les canaux utilisés varient en fonction des cibles, de la taille de l'entreprise et du budget de communication alloué (Lynden, 2020).
5. **Un budget communication** permet de poser un cadre et de prioriser les actions de communication qui seront mises en place (Lynden,2020).

Par ma récolte de données, je souhaitais analyser la communication externe des entreprises "Purpose-Driven" au travers des points du plan de communication, réalisant ainsi un parallèle précis entre théorie et pratique. Cependant, les interviews que j'ai réalisées ont révélé qu'il **n'existe pas véritablement de "marche à suivre" quant à la communication externe de la raison d'être**. En effet, la majorité des entreprises rencontrées ont affirmé ne pas établir de plan de communication précis à cette fin ou encore élaborer de stratégie de communication pour ce faire.

C'est un constat que j'ai discuté avec Julie Proesmans de l'agence Bonka Circus. Cette dernière corrobore le fait que **la communication externe du Purpose d'une entreprise**, ou même d'une marque, **ne suit pas forcément de plan de communication et ses points constitutifs**. Selon leurs expériences dans le domaine, "*chaque client qui souhaite communiquer sa raison d'être représente du cas par cas (...) il n'y a pas de marche à suivre ou de points similaires qui s'appliquent à chaque entreprise*". Elle ajoute, "*c'est à la carte*" (Proesmans,2023).

Idéalement, **la raison d'être doit habiter les plans de communication**, mais ne constitue pas l'objet d'un plan. La communication externe d'un Purpose est en réalité quelque chose de bien plus global (Proesmans,2023).

4. L'objectif supérieur de la communication externe : être "On Purpose"

Le Purpose étant la raison d'être de l'entreprise, la raison de son existence, elle doit être à la base de tout ce que cette dernière entreprend et donc **être transmise dans toutes les communications qu'elle exerce**.

Dans l'interview que nous avons entretenue, Hilde Eygemans avance l'idée que la communication du Purpose est comme un “parapluie”, une “ombrelle”, qui doit se retrouver et être retranscrite dans toutes les communications exercées. En d'autres mots, la prise en compte du “Purpose” au travers de la communication externe peut être perçue comme une ombrelle de communication présente en interne, mais une ombrelle qui n'est jamais communiquée en tant que telle (Eygemans,2023).

Pour compléter ce point de vue, Marie-Noëlle De Greef, avance que “*Pour qu'un purpose soit cohérent et qu'une entreprise soit réellement purpose-driven, il faut que cela soit vécu dans tous les types de communication*” (De Greef,2023). Sydney Funck partage ce même avis lorsqu'il compare la communication du « Purpose » d'une entreprise à « *un magazine avec une ligne éditoriale super claire, qui s'adapte à n'importe quel article, quel que soit le sujet* » (Funck, 2023). Il ajoute : « *dans une entreprise c'est pareil, quelle que soit la communication : corporate, de crise, relation publique, cela s'adapte en fonction du Purpose* » (Funck, 2023).

De ce fait, intégrer la raison d'être d'une entreprise dans ses communications et essayer de la traduire dans diverses formes, qu'elle soit corporate ou commerciale, peut être vu comme une **façon de questionner les objectifs d'une communication**. Marie-Noëlle De Greef, explique que, parmi tous les objectifs de communication de base, il faut simplement **se dire qu'il y a désormais un objectif en plus : celui d'être “On purpose”** (De Greef, 2023). Elle explique : “*Plutôt que de se dire qu'on a une stratégie de communication qui sera orientée purpose-driven ou qu'on fait une communication sur le “Purpose”, on dit que toutes les communications externes réalisées doivent être “On purpose”*” (De Greef, 2023).

Comme dans tout ce que l'entreprise réalise, le Purpose devra aussi être un “Tick in the box” à valider avant de lancer une action de communication. Dès lors, lorsqu'une entreprise élabore une action de communication, elle doit se demander si les actions envisagées correspondent à la raison d'être de l'entreprise et si celle-ci transparaît (Lynden,2020).

Tous ces propos sont confirmés par l'agence de communication Bonka Circus spécialisée dans la “communication purpose-driven”. Selon eux, il est évident que la communication d'une raison d'être est “*une question de communication globale*” (...) “*Cela doit être ancré dans toutes communications de la société elle-même et de ne surtout pas être réalisé de façon isolée*” (Proesmans,2023).

C'est ce que l'entreprise LUCID dont le Purpose “*Challenger le statu quo de l'industrie*” essaye de faire. Au travers d'une interview, le fondateur m'explique que leur Purpose est présent dans l'ensemble de leurs communications externes. À chaque fois qu'ils réalisent une communication, ils souhaitent qu'on sente leur envie de changer les choses. Cela sert de base à tous les éléments de communication. Il explique : “*On a axé toutes nos communications en prenant en compte le fait qu'on a ce Purpose. Notre raison d'être doit être induite dans notre communication externe, dans nos messages, dans le style de photos qu'on prend, dans le ton de communication*” (Seyll,2023).

Une entreprise qui arrive à parfaitement lier ses actions de communication et même son branding à son Purpose, sa mission et ses valeurs est **Airbnb**. Au travers de son Business modèle et de son Purpose “*Creating a World Where Anyone can Belong Anywhere*”, Airbnb souhaite permettre à chacun de se sentir chez soi n'importe où dans le monde. Au travers de sa raison d'être, Airbnb se



définit par trois valeurs principales : People, Places, Love (Lynden,2020). La communication réalisée par l'entreprise est tellement alignée à sa raison d'être que son logo se forme à la conjonction de sa mission, de sa vision, et de ses valeurs (Lynden,2020). Lorsqu'on combine les 3 premiers éléments : **People, Places, Love** avec le "A" de Airbnb, on obtient "**Le Belo.**" C'est au travers de ce "Belo", diminutif de "Belonging", qui incarne le Purpose, la mission, la vision et les valeurs d'Airbnb, que toute la communication de l'entreprise est développée (Lynden,2020). De ce fait, lorsqu'une action de communication est exercée par Airbnb, ils se questionnent : *"Est-ce que telle ou telle action est bien en ligne avec le Belo ?"*, *"Si Airbnb était une personne, est-ce un comportement qu'elle adopterait?"* (Lynden,2020).

La raison d'être de l'entreprise va donc impacter toutes les communications mises en place par l'entreprise. Lorsqu'une entreprise a compris que l'objectif supérieur de sa communication externe est d'être "On purpose", elle devra continuellement se demander si ses actions de communications sont alignées à sa raison d'être et si cette dernière transparaît dans la communication (Lynden,2020).

Plusieurs entreprises interviewées rejoignent cette idée. La fondatrice de Odyskin affirme que "*Il est important que tout ce que tu fais en communication externe, de la démo en magasin jusqu'aux actions de communication en ligne et au SAV, doive faire transparaître tes valeurs et ton Purpose. Cela doit transparaître dans tout, être en ligne avec cette raison d'être et refléter cela*" (Brassinne, 2023).

Bruno Van Steenberghe (2023), le fondateur de Kalani, une entreprise de linge de maison durable dont la raison d'être est "*d'améliorer le confort des gens chez eux avec des produits hautes gammes, mais abordables et durables*", partage aussi ce point de vue : "*Pour moi cela doit se traduire dans chaque type de communication, car la raison d'être fait partie de l'entreprise et cela doit faire partie de la communication. Même si on communique sur un produit, le Purpose doit être repris, même si c'est implicitement.*"

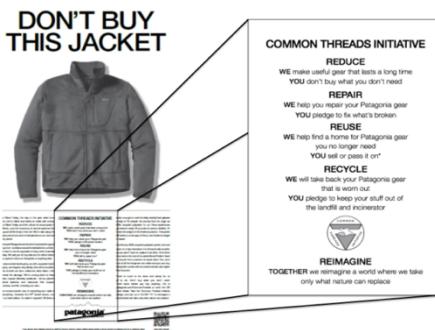


Patagonia est très efficace lorsqu'il s'agit de communiquer sa raison d'être. Leurs actions de communication commerciale font souvent référence, d'une manière ou d'une autre, à leurs origines et leurs valeurs ainsi qu'à leur forte raison d'être : celle de sauver la planète et aider l'environnement (Chouinard,2016). Il explique que même au travers de ses communications marketing, l'entreprise "*refuse de compromettre son humanité*" (Chouinard,2016, chap 2).

Ainsi, la promotion effectuée par l'entreprise au sujet de son offre, prend toujours deux formes : soit des histoires personnelles qui illustrent une cause soutenue, soit des textes descriptifs sur leurs produits. Dans ce dernier cas, l'entreprise se base sur deux principes : **un engagement à inspirer et à éduquer plutôt qu'à promouvoir et un engagement à gagner en crédibilité au-delà du reste**. Lorsque Patagonia met ses

produits vestimentaires au-devant de sa communication, c'est souvent avec un message puissant derrière.

En 2014, l'entreprise, qui se positionne contre la société de consommation, lance la campagne "Worn Wear", dont le message encourage à rallonger la durée de vie des équipements au lieu d'en acheter de nouveaux. Selon l'entreprise "le mieux que l'on puisse faire pour cette planète c'est d'utiliser plus longtemps ce que nous possédons déjà, et ainsi réduire la consommation" (Patagonia, 2023, para 1).



Cette campagne fut soutenue par un réel engagement, la création d'une plateforme qui permet à la fois aux clients de réparer leur équipement, et à l'entreprise de prendre « la responsabilité de leurs produits tout au long de leur cycle de vie » (Patagonia, 2023, para 1).

En 2011, Patagonia, a profité du Black Friday⁴⁰ pour s'attaquer au consumérisme, une des causes de la dégradation de l'environnement. Ce jour-là, l'entreprise

a communiqué, comme toutes les autres, sur ses produits, mais d'une manière différente, utilisant l'événement pour soutenir sa raison d'être. La publicité présentait une de ses vestes avec une description de toutes les raisons pour lesquelles les **consommateurs ne devraient pas l'acheter**. Patagonia œuvre en faveur du changement environnemental. Il leur semble logique d'encourager les clients à réfléchir avant d'acheter (Patagonia, 2023). Leurs communications marketing promeuvent ici la réduction de la consommation, élément clé pour diminuer les dommages causés à l'environnement, raison pour laquelle ils sont dans le monde des affaires, au-delà de vendre leurs produits.

En conclusion, la **raison d'être doit faire partie de la stratégie de communication globale de l'entreprise** et, de manière concrète, **être intégrée à toutes les actions de communication**, quels que soient les objectifs respectifs de chaque action.

5. C'est une question de forme

5.1 Authentique

Les consommateurs et autres publics sont de plus en plus sceptiques quant au discours des entreprises. De 2018 à 2021, le baromètre de confiance Edelman met en avant que la confiance est de moins en moins présente lorsqu'il s'agit de croire ce que les entreprises racontent (Edelman, 2021). Beaucoup de consommateurs pensent que les contenus de communications ne sont pas authentiques et 20% affirment avoir arrêté de suivre une entreprise ou une marque sur les réseaux sociaux pour cette raison (Cassidy, 2017). Il est donc crucial pour les entreprises qui veulent communiquer leurs raisons d'être respectives, de penser à la façon dont elles communiquent vers l'extérieur et peuvent restaurer la confiance du public.

⁴⁰ Le Black Friday se déroule toujours le premier vendredi suivant la fête de Thanksgiving aux États-Unis. Cette journée représente un événement commercial qui officialise le début de la période d'achats pour les fêtes de fin d'année. Il est souvent critiqué pour être un événement qui pousse à la surconsommation (Wikipédia, 2023).

Comme discuté précédemment, la société et ses acteurs sont en demande d'entreprises plus authentiques (cf. supra p.24). L'authenticité est la mesure par laquelle une entreprise est perçue comme réelle ou fidèle à son essence (Kubiak, Ouda, 2020). Dès lors, cette **preuve d'authenticité passe par les actions d'une entreprise, mais aussi par la communication réalisée à l'attention de ses parties prenantes** et l'authenticité qui en est perçue.

Les professionnels de la communication cherchent comment attirer l'attention de leurs audiences et réellement se connecter à eux. La réponse ne se trouve en tout cas pas dans des publicités et du contenu retravaillé, épuré et proche du zéro défaut, mais plutôt dans une communication authentique (Cassidy, 2017).

Le fondateur de Kalani corrobore ce point : “**Pour réussir à communiquer sa raison d'être, il faut être authentique. C'est le meilleur conseil. Ne pas essayer de diminuer, édulcorer, minimiser, augmenter. Il faut que ça sorte du cœur**” (Van Steenberghe, 2023).

Dans une interview, Stéphanie Brassinne, la fondatrice de Odyskin explique que **l'authenticité est cruciale** lorsqu'on veut arriver à communiquer sa raison d'être. Selon elle, cela passe par **le fait de rester fidèle à soi-même**. Elle explique : “*Par exemple, avec mes stagiaires, on a filmé des réels parce qu'on s'était rendu compte que cela fonctionnait bien. Cependant, après tout le travail, lors du visionnage, on s'est rendu compte que ce n'était pas du tout l'entreprise (...) On voulait faire les choses en suivant la tendance qui avait fonctionné pour d'autres, mais en fait ce n'était pas du tout nous, l'entreprise et sa raison d'être. Cela ne parlerait pas à nos auditeurs.*” (Brassinne, 2023). Elle ajoute “*Si une action de communication externe ne ressemble pas à ce que l'entreprise est, autant ne pas le faire. Les audiences vont comprendre que cela a été fait parce que cela fonctionne bien sur un canal, mais ce n'est pas en cohérence avec l'entreprise*”(Brassinne, 2023). Elle conclut en disant que rester fidèle à ses valeurs et sa raison d'être dans sa communication externe, c'est rester authentique (Brassinne, 2023).

Pour rester fidèle à soi-même et être authentique dans sa communication, Sydney Funk conseille aux entreprises avec lesquelles il travaille de **ne pas regarder ce que font les concurrents**. Durant une de nos rencontres, il m'explique : “*tu te concentres que sur ton “Purpose” et tu communique que là-dessus (...) Ce que je conseille aux entreprises, pour les aider et ce qui les aide à être performantes en communication, c'est de se concentrer uniquement sur ce qu'il y a en interne, sur leur “Purpose” et sur sa communication*”(Funck,2023). Il ajoute : “*Toutes les leaders brands ne font pas de benchmark, des entreprises comme Patagonia, jamais tu ne les verras faire des études benchmark*” (...) tu fais ta route” (Funck,2023). Il termine par une métaphore qu'il utilise souvent lorsqu'il s'adresse aux CEO des entreprises qu'il accompagne : “*Quand tu apprends à conduire, une des règles de base est de regarder devant soi, toujours à l'horizon. Et si tu regardes le bas-côté, tu vas tourner*”. Il développe : “*C'est pareil quand tu as une entreprise avec Purpose : regarde à l'horizon, ton horizon à toi, et jamais à côté*” (Funck,2023).

Selon Thais Ficheroule (2023), la cofondatrice de Méson, l'authenticité passe par le fait de **faire attention à la justesse de ce qui est dit**. L'authenticité réside dans une communication **réelle et vraie**. Si cela n'est pas authentique, il vaut mieux s'abstenir de communiquer (Ficheroule,2023).

Une communication authentique est aussi une communication **qui ne présente pas la perfection d'une entreprise, mais celle construite autour d'un contenu** porteur de sens auquel on peut se fier comme aux conseils partagés quotidiennement par leurs amis, leurs familles (Cassidy, 2017). Cette authenticité de communication passe également par des éléments tels que l'honnêteté, **la transparence et la consistance** (Edelman, 2021), mais aussi par un engagement de **fiabilité, respect et réalité** (Cohn&Wolfe,2014).

Cette authenticité de communication doit se retrouver dans tous les types de communications réalisées par l'entreprise. Qu'elle soit institutionnelle ou commerciale, les récepteurs du message se rendent compte lorsqu'une communication manque de sincérité.

5.2 Consistance

Dans l'environnement actuel où l'authenticité est une des valeurs les plus recherchées, que ce soit dans les actes ou dans le discours, les entreprises doivent être certaines d'avoir un discours adapté à leur façon de penser et d'agir, en public comme en privé (Biderman-Gross,2020). Au travers d'une interview, Marie-Noëlle De Greef affirme que "**tous les éléments de la communication externe, que ce soit corporate et commerciale, se doivent d'être constants**" (De Greef,2023).

Par consistance, on entend **un discours de communication externe fondé, qui se base sur des éléments d'existence réelle**. Lorsque le « Purpose » de l'entreprise est honnêtement mis en œuvre en interne, intégré dans les stratégies, par le biais du produit/service, d'expériences clients et d'autres initiatives, puis fidèlement incorporé dans les messages émis par l'entreprise, le discours de l'entreprise prend consistance. Cette consistance se ressent et renforce la crédibilité de l'entreprise, l'authenticité de ses actes et de ses mots (Weadman, 2022).

Julie Proesmans, professionnelle en communication "Purpose-Driven", explique dans une interview réalisée dans le cadre de mon mémoire que, **communiquer son Purpose vers l'externe, ce n'est pas seulement de dire ce qu'on fait, mais pouvoir le prouver**. Il y a donc la nécessité d'une page web, d'une charte, ou de documents qui appuient ce que l'entreprise dit. En effet, l'alignement entre l'impact réel de l'entreprise avec sa communication, crée des entreprises plus authentiques et plus engagées, car la pensée, les actes et finalement le langage, la communication, sont fondés sur une compréhension profonde de la raison d'être de l'entreprise et de ses objectifs (Weadman, 2022).

5.3 Transparente

La **consistance de communication** expliquée ci-dessus s'enrôle aussi dans une démarche de **transparence**. La raison d'être s'inscrit dans un consensus de vérité et de transparence **où l'entreprise dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit** (Gosselin,2020).

Les parties prenantes aspirent à une relation honnête et ouverte, exigeant plus d'informations et de clarté (Polman, Winston,2021). Elles désirent être traitées et informées comme des pairs, recevant les informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions, appréciant les entreprises qui ont l'honnêteté d'avouer leurs imperfections au lieu de prétendre à la perfection (HawkPartners, 2022).

Selon Julie Poesmans, la **transparence** est un élément crucial dans la communication d'une raison d'être. Elle conseille toujours à ses clients de communiquer sur ce qui est atteint ou non atteint dans l'entreprise et cela de façon transparente. Elle explique "*il vaut mieux avouer qu'on aura du retard sur certains objectifs fixés que ne pas le communiquer du tout. Il faut de la transparence et de l'honnêteté (...), car si vos audiences ne vous sentent pas transparents, comment voulez-vous leur communiquer l'authenticité de votre raison d'être ?*" (Proesmans, 2023).

Dès lors, une entreprise a intérêt à communiquer de manière transparente au sujet de ses réels succès et impacts, mais également au sujet de ses potentiels faux pas dans la réalisation de ses objectifs et la poursuite de sa raison d'être. Une entreprise ne doit pas uniquement partager des messages de communication heureux et aseptisés. L'authenticité de la communication implique d'intégrer les histoires qui normalisent le parcours d'une entreprise et ses expériences, même si elles sont parfois moins réussies et critiquables (Goldsmith, 2019).

C'est un point qui est confirmé par le directeur de communication de Allbirds. Dans une interview, il me fait savoir que la communication d'une raison d'être "*has to be progress over perfection, it has to be meaningful and real*" (Price, 2023).



La transparence complète dans sa communication, c'est la voie que **Brussels Beer Project** a décidé d'emprunter. L'entreprise, née en 2013 et certifiée B Corp en 2022, a pour raison d'être de continuer « *à écrire l'histoire de la bière d'aujourd'hui et de demain* » et cela en accord avec les challenges actuels. Depuis leur création, l'objectif est de "*brasser plus que des bières et y donner du sens*". Dès lors, leur brasserie et leur production, pionniers dans la matière, s'inscrivent dans la volonté d'être une entreprise responsable et donc dans l'économie circulaire. Ils brassent des bières à partir de ressources vouées à être jetées ou réutilisées. Par exemple, une de leur bière est brassée à partir de pain invendu. Ensuite, à la fin du processus de production, ils reproduisent du pain avec les drêches⁴¹ de brasserie. Dans leur dernier rapport intitulé "*What We Do Good, What We Do Bad in 2022*", ils communiquent en toute transparence et sans complexe leur trajet vers la durabilité et la réduction d'émissions, en spécifiant ce qu'ils réalisent bien et ce qu'ils ne réalisent pas encore bien, ce qu'ils font "mal" (Brussels Beer Project, 2022).

Lors de mon entretien avec Olivier Onghena, un professionnel aidant les entreprises à trouver et développer leur "Purpose", il confie avoir une opinion positive vis-à-vis de cette forme et ces contenus de communications prônant la transparence absolue. Il explique : "*Je trouve ça très bien et je suis tout à fait pour. Cet acte de communication peut être considéré comme un acte d'authenticité. Je trouve ça très fort et authentique. Ça va créer de la crédibilité autour de l'entreprise, ça la rend plus sincère et authentique*" (Onghena, 2023).

⁴¹ La drêche représente un résidu solide qui résulte du processus de brassage (Larousse, 2023).

5.4 Crédible

Lorsqu'une entreprise réalise des actions de communication qui laissent transparaître ses engagements ou sa raison d'être, elle doit faire particulièrement attention à sa crédibilité. Wang et Scheinbaum (2018) définissent la crédibilité comme "*La crédibilité de l'information véhiculée, qui exige que les consommateurs perçoivent que l'entreprise ou la marque a la capacité et la volonté de tenir ses promesses en permanence*" (Cité par Kubiak, Ouda, 2020).

Une des conditions de crédibilité du message d'une entreprise est, comme dit précédemment, de se mettre dans une démarche où l'entreprise **dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit**, l'un et l'autre se complétant. C'est-à-dire, s'assurer que son discours soit - au préalable - fondé, s'assurant que sa communication externe soit consistante (cf. supra p.69), mais aussi, par la suite, que son discours et ses actes de communication restent en harmonie avec son « Purpose » établi.

L'entreprise licorne⁴² fabricante de cigarettes électroniques **Juul**, dont la raison d'être déclarée est "*de faire en sorte que le milliard de fumeurs adultes dans le monde abandonne les cigarettes combustibles, d'en éliminer l'usage et de lutter contre l'utilisation de ces produits par les mineurs*" (Juul,2023), a perdu toute crédibilité après plusieurs campagnes publicitaires diffusées entre 2015 et 2017 (Cherif,2019).



Au travers de diverses actions de communications, l'entreprise a été accusée de délibérément inciter les adolescents et jeunes adultes à fumer, en consommant leurs produits, de par la véhiculisation d'une image positive et enjolivée de la consommation de cigarettes électroniques (RTL info, 2019). Notamment, leur campagne marketing "Get Vaporized", utilisant l'image de personnes assez jeunes et habillées selon les tendances vestimentaires des plus jeunes générations, s'amusant et socialisant sur de la musique, accompagné de leurs cigarettes électroniques "Juul" (Dupont,2019).

L'ensemble de messages et visuels diffusés par l'entreprise (contenu sur leur site web, du marketing par courriel, du marketing sur les médias sociaux et des événements directs, campagnes d'influence attractives, etc.) insinuent que l'utilisation d'une cigarette électronique "Juul" est synonyme d'activité sociale attractive pour les jeunes. Et non pas un dispositif destiné à aider les adultes à arrêter de fumer des cigarettes nocives pour la santé (Dupont,2019). L'utilisation de la cigarette électronique Juul est devenue très populaire chez les adolescents aux États-Unis. La marque "Juul" est désormais utilisée pour désigner le produit en tant que tel : les cigarettes électroniques sont appelées "des Juul" et les utiliser le "Juuling". Les pratiques communicatives controversées de l'entreprise lui ont valu de faire l'objet d'une enquête de l'agence fédérale de protection des consommateurs, ont remis en cause son éthique et lui ont fait considérablement perdre en crédibilité quant à l'engagement réel envers sa raison d'être (Cherif,2019).

⁴² Dans le monde de l'entreprise, le terme "Licorne" est utilisé pour désigner une startup privée qui a connu une croissance fulgurante et qui est valorisée à plus d'un milliard de dollars. Cette expression vient de l'idée qu'une croissance si rapide est souvent rare (Larousse, s.d.).

5.5 Cohérente

Outre la cohérence de fond (cf. supra p.51) dont doit faire preuve l'entreprise vis-à-vis de son « Purpose », une cohérence dans la communication du “Purpose” est aussi très importante. Dans une interview, Marie-Noëlle De Greef explique que “ *Peu importe le type de communication exercée, qu'elle soit institutionnelle ou commerciale, cela doit être cohérent avec la raison d'être de l'entreprise*” (De Greef, 2023).

Nous avons vu que, quelle que soit la communication visée par l'entreprise, cette dernière doit “transpirer” la raison d'être (cf. supra p.64). Cela signifie qu'il faut communiquer en utilisant des messages et des visuels qui reflètent celle-ci, **au travers de tous types de communication, mais aussi tous les canaux de communication** (site web, publicité, réseaux sociaux, interactions avec les clients, etc.) **La cohérence dans la communication** de l'entreprise est **essentielle** pour **renforcer** l'image de l'entreprise, inspirer confiance et **crédibilité** auprès de ses publics et pour faire en sorte **que l'entreprise soit reconnue pour son engagement réel envers sa raison d'être**.

Julie Proesmans, experte en Purpose-Driven communication, développe cet argument : “ *S'il y a des incohérences de communication ou d'informations au sujet du Purpose au travers des différents canaux utilisés par l'entreprise, cela donnera aux audiences des doutes quant à la consistance réelle de communication de l'entreprise, son Purpose et sa sincérité* ” (Proesmans,2023). Sydney Funk corrobore en disant que « *parmi tous les points de friction qu'il y a en externe, tout doit être construit pour créer une expérience cohérente. Et c'est cela être une entreprise Purpose* ” (Funck,2023).

Si l'entreprise souhaite que ses publics cibles aient confiance en son discours, **le message émis doit être cohérent sur tous ses canaux**. Cette cohérence prend forme de par les mots, les images et le ton utilisés. Les **entreprises qui sont cohérentes au travers de tous les canaux et messages émis sont celles qui obtiennent toute crédibilité et restent dans l'esprit des différents publics** (D'Angelo,2022).

5.6 Accessible

Au travers de notre échange, Hilde Eygemans, responsable communication de Sodexo Europe, affirme que **la communication d'une raison d'être exige notamment d'être simple dans son message et sa forme** . Elle développe : “ *communiquer son Purpose passe aussi par la forme, cela doit être clair, en n'utilisant pas des mots compliqués, mais au contraire, simples, courts et concrets. Il faut éviter d'employer des mots trop complexes* ” (Eygemans, 2023).

Olivier Onghena partage ce premier point de vue, il explique “ **Une entreprise doit communiquer de façon simple pour expliquer aux gens qui elle est et pour qu'ils comprennent ce qu'elle représente et pas ce qu'elle vend ou ce qu'elle fait.**” Il illustre ses propos avec deux exemples : “ *Quand tu penses à Proximus tu fais directement une association : service client très compliqué, pas clair dans leurs tarifs, modernes... Mais ce que cette entreprise représente pour la société, ce n'est pas clair. Alors que Colruyt, directement c'est très clair : meilleur prix, respect pour..., culture très forte, etc.* (Onghena,2023). Julie Proesmans, de l'agence Bonka Circus, confirme et développe cet argument : “ **Cela ne doit pas être trop intellectuel, mais accessible à tous, tant dans le langage utilisé que dans le contenu du message**” (Proesmans, 2023).

6. Et une question de contenu

Les individus ne répondent plus positivement aux entreprises qui communiquent uniquement sur leurs offres, ce qui traduit une relation client-entreprise exclusivement rationnelle. Les contenus de communication “classiques”, qu’ils soient corporate ou commerciaux, n’ont plus aucun effet et ne séduisent plus le public (Unicop, 2020). L’utilité la plus attendue d’un contenu aujourd’hui est celui de l’inspiration, de l’information et de “l’aide” (Havas, 2021). Il y a un souhait de plus **d’authenticité, de sincérité, de transparence et de proximité** dans des contenus centrés sur l’humain et qui parviennent à partager la pertinence de l’entreprise, dans ce qu’elle fait et ce qu’elle signifie (D’Angelo, 2022).

6.1 Communiquer sur la contribution positive

Aujourd’hui, les parties prenantes de l’entreprise n’ont plus envie d’être touchées par des communications qui expliquent uniquement les caractéristiques et avantages produits/services d’une entreprise. Ainsi, 75% des individus se veulent informés directement par les entreprises sur leurs activités pour lutter contre les problèmes actuels (Polman, 2023). Ils ont à cœur de voir comment les activités de l’entreprise influent sur la vie d’autrui, quels impacts positifs elles génèrent et d’être inspirés par cela.

Dès lors, montrer l’impact positif qu’a l’entreprise sur les individus, la société, et mettre en avant les personnes positivement touchées par ses activités devient beaucoup plus pertinent pour profondément donner vie à ses valeurs et à sa raison d’être. L’impact émotionnel de la communication sera directement proportionnel à l’impact sociétal de la raison d’être et cet impact sera directement proportionnel au succès de l’entreprise (Blotter, 2013).

C’est ce que Julie Proesmans appelle la “pertinence” de la communication du Purpose. Elle explique, durant notre entretien, que le sentiment important pour les gens est de comprendre “*qu'est-ce que cela m'apporte et pourquoi dois-je acheter auprès de cette entreprise-là ?*”, “*Quel l'impact cela a-t-il pour moi, en faisant ce choix-là ?*” et “*What does it mean for me ?*” (Proesmans, 2023).

C'est par exemple ce que Nike a fait au travers de sa campagne “Greatness” qui met en lumière la capacité de chacun à se surpasser, à trouver sa grandeur. Pour rappel, la raison d'être de Nike est “*To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world. *If you have a body, you are an athlete*” (Nike, 2023). Au travers de plusieurs vidéos, Nike met en avant la capacité de tous de faire preuve de grandeur dans ce qu'il entreprend. On peut apercevoir un jeune garçon joufflu qui peine à courir sur une route, un enfant à qui il manque une main pour jouer au baseball, des nageurs professionnels ou encore une femme s'entraîner seule dans son salon, etc. L'objectif pour Nike est de faire comprendre que la grandeur n'est pas réservée à un domaine, à une personne ou à un moment choisi et que l'entreprise contribue, au travers de ses activités et sa raison d'être, à donner la possibilité à chaque individu de devenir un athlète et développer sa propre grandeur (Khalfallah, 2022).



L'application de partage de nourriture **Olio** dont le Purpose est "*We dream of a waste-free world*" a réussi à faire de même au travers d'une campagne. Elle a pour objectif de pousser les gens à moins gaspiller, normaliser le partage de ce dont on ne se sert plus et de faire de l'achat d'un article neuf une solution de dernier recours (Olio,2023). La vidéo diffusée met en scène des enfants dans une décharge chantant "What a Wonderful World" de Louis Armstrong. Le spot **met en évidence la quantité stupéfiante de déchets ménagers et invite les spectateurs à "Partager plus, gaspiller moins"** en utilisant le service de partage de nourriture et d'articles ménagers de l'application Olio.

Volvo, dont la raison d'être est "*provider of freedom to move in a personal, sustainable, and safe way*", met souvent l'accent dans ses communications sur la sécurité de leurs produits (Demeester,2019).



Cette sécurité est mise en avant dans diverses capsules vidéo. Par exemple, les vidéos du type "*60 years of the seat belt*", qui pourraient être qualifiées de "Corporate" car elles ne montrent en aucun cas l'offre de l'entreprise, mais traitent des efforts et de l'investissement fait par Volvo depuis 60 ans pour rester fidèle à cette

raison d'être et cette sécurité (Volvo CE Europe,2020). Ou encore des vidéos comme "**Volvo 'Moments' Advert 2017**" et "**For Life - En sécurité on se sent plus libre d'avancer**" au travers desquelles Volvo met en avant la contribution qu'elle apporte à ses clients dans chaque parcours et moment de vie au-delà de son offre. Le message clé transmis par sa raison d'être est que Volvo met la sécurité de ses clients au-devant de tout ce qu'ils font (Volvo cars,2023).

En effet, Olivier Onghena explique que communiquer son Purpose, c'est "*communiquer en quoi on croit. (...) La communication doit être faite à travers des actions, montrer pourquoi on fait ce qu'on fait, ce en quoi on croit et pourquoi pensons-nous être pertinent*" (Onghena, 2023). Il illustre par l'exemple de Belfius, qui a choisi de communiquer autour de "love", ce qui est très inhabituel pour une banque. Il explique "*Au début, il y avait des réticences de la part du comité de direction de choisir un tel axe de communication. Mais cela a été un choix pertinent, car dans l'entreprise ils ont vraiment "l'amour" pour leurs clients, "l'amour" pour l'économie, "l'amour" pour les entrepreneurs et ils ont de l'amour pour leurs entreprises. Donc leur noble Purpose est autour de l'amour de créer pour les autres, d'aimer créer des possibilités pour les gens. Ils communiquent sur ce qu'ils veulent avoir comme impact dans la société et ça c'est un élément très important et fort*" (Onghena, 2023).

6.2 L'imperfection, le "new cool" de la communication

Ces dernières années, l'authenticité et la crédibilité de la communication des entreprises a été sérieusement remise en doute et critiquée pour cause des multiples "Bad Buzz" et dissimulations révélées au grand jour.

Parmi les plus connus, le scandale de l'entreprise Theranos en 2014, qui avait affirmé détenir une nouvelle technologie révolutionnaire permettant de réaliser des tests sanguins plus rapides, complets et à partir d'une seule goutte de sang. Cela permettrait aux patients d'alléger les procédures douloureuses et leurs coûts. Cela s'est avéré en 2015 être une fraude. L'entreprise n'utilisait pas sa propre technologie pour effectuer les tests en raison de leur inefficacité. L'escroquerie a induit en erreur beaucoup de médecins qui ont traité leurs patients sur base de résultats sanguins incorrects ou mensongers. Conséquemment, les patients ont reçu des diagnostics erronés et ont subi des traitements inutiles (Roff, 2023).

Ou encore, le scandale “*Dieselgate*” dans lequel le groupe Volkswagen avait communiqué de façon mensongère en décrivant ses voitures diesel comme plus respectueuses de l'environnement, grâce à une technologie motrice “diesel propre”. Or, leurs voitures étaient dotées d'un logiciel truqueur qui ne rapportait pas la véracité du niveau d'émissions polluantes beaucoup trop élevées. Ils avaient donc induit en erreur des milliers de clients en communiquant sur un avantage produit et un engagement environnemental qui était en réalité faux. Cette fraude a évidemment engendré une perte de confiance de la part du marché envers le discours de Volkswagen (Le Figaro, 2019). Les dirigeants de Volkswagen furent traduits devant les tribunaux.

Nous avons vu qu'une **communication de raison d'être se veut inscrite dans une démarche de transparence de communication**. Dès lors, **une entreprise est perçue comme plus authentique si elle ne cherche pas à se donner l'apparence de la perfection**.

La façon dont les entreprises répondent à ce besoin de transparence au travers de leurs communications est aujourd'hui appelée le “Flawsome”. Un terme qui provient de la contraction de “flaw” signifie “*la faille, le défaut*” et de “awesome” signifiant “*génial, cool*”. La notion sous-jacente au terme est simple : vos défauts vous rendent cool.

Les parties prenantes se passionnent et s'enthousiasment aujourd'hui pour des entreprises qui sont “Flawsome”, communiquant ouvertement sur leurs faiblesses. Celles qui communiquent au travers de leurs différents canaux, sur leurs défauts, témoignent de leurs caractères authentique et humain. C'est une **opportunité de construire une relation de confiance entre le marché et le discours de l'entreprise, d'embarquer les publics** non seulement dans la démarche d'amélioration de l'entreprise, mais aussi **dans quelque chose de plus profond, la promesse même de l'entreprise, sa raison d'être**. Une entreprise qui communique avec véracité, de façon décomplexée sur ses “défauts”, “faux pas”, ou “imperfections”, devient humaine. Cela la rend authentique et démontre aux différents publics et audiences que ce Purpose est réel et crédible auprès de son audience, malgré ses faiblesses (Poivre-Le Lohé, 2014). En effet, les gens s'identifient à la réalité et une entreprise est dirigée par des humains, même imparfaits.

C'est une démarche de communication dans laquelle certaines entreprises ou marques sont déjà engagées, comme l'entreprise **Brussels Beer Project** (cf. supra p.50) ou encore la marque “**Finisterre**” qui produit et commercialise des vêtements de surf. En 2011, cette dernière avait publié une carte interactive retraçant sa chaîne complète d'approvisionnement. La carte laissait clairement

transparaître des points controversés, dont la marque a parlé ouvertement, en adoptant un discours sincère et modeste. Leur production n'était pas parfaite et ils ne s'en cachaient pas mais cette déclaration d'imperfection s'accompagnait d'une volonté d'amélioration (Poivre-Le Lohé, 2014).

6.3 Le visage de la raison d'être

Avoir le fondateur ou le CEO d'une entreprise comme premier symbole de sa raison d'être est un élément de communication puissant, permettant d'humaniser l'entreprise et sa raison d'être, lui donnant ainsi un aspect authentique, humain et concret. Les consommateurs sont sensibles au contenu qui humanise l'entreprise et n'aiment pas être en contact avec une communication sans visage. Dès lors, ils se sentent plus connectés et font plus confiance aux entreprises qui humanisent leurs communications avec les personnes internes à l'entreprise. Qui plus est, ce sentiment de confiance et de proximité atteint un niveau supérieur lorsque le fondateur ou le CEO de l'entreprise est directement actif sur les réseaux sociaux (SproutSocial,2023). Une majorité des individus s'accordent pour dire que le fondateur d'une entreprise est le porte-parole le plus crédible pour celle-ci afin d'inspirer confiance (Edelman, 2020).

Selon la fondatrice de Odyskin, avec qui j'ai eu une interview début mai, il est fondamental d'être au-devant de sa communication pour transmettre sa raison d'être. Elle explique "*je n'aime pas me montrer, mais pour Odyskin, je me suis forcée et je suis sortie de ma zone de confort. C'est très important que les gens puissent identifier à leur visage pour la raison d'être.*" Elle nuance ses propos en ajoutant : "*Ce n'est pas crucial. Mais je pense que le faire apporte un gros avantage compétitif. J'en suis certaine. Il n'y a rien à faire. C'est un quick Win*" (Brassinne,2023).

Sachant que ce n'est pas un élément crucial, les fondatrices de Méson, que j'ai eu l'occasion de rencontrer, ont, à l'inverse, fait le choix de ne pas se mettre au-devant de leurs communications. Cependant, elles s'accordent pour dire « *qu'il est vrai que cela fonctionne mieux. (...) C'est une question de proximité. Les gens aiment l'idée de soutenir d'autres gens. Ça aide parce que la proximité et l'humain sont très importants au niveau de la communication. Et au niveau de la raison d'être, tu as beaucoup plus envie de croire une personne qu'une entreprise*

Jean Seyll, fondateur de Lucid, rencontré lui aussi pour mon mémoire, affirme quant à lui, qu'être au-devant d'une communication permet "*de faire passer les messages beaucoup plus efficacement et de montrer que l'entreprise, ses membres sont alignés*" avec ses valeurs et sa raison d'être" (Seyll, 2023).

Une plus grosse structure, telle que Sodexo, confirme également que : "*Ce qui est important, c'est un CEO convaincu de ses valeurs, qui les vit, les partage et qu'il soit une source d'inspiration. Michel, notre CEO a des valeurs qui font partie de notre raison d'être et qu'il vit très fort et qu'il aime partager. Donc quand il va prendre la parole, intervenir, présenter un événement, faire des vidéos, cela va vite se transmettre*" (Eygemans, 2023).



C'est par exemple le cas d'**Apple**. Steve Jobs a été le visage officiel de l'entreprise et sa marque pendant une grande partie de son histoire et il était capable d'incarner ses convictions. Au travers de ses nombreux speeches, il transmettait la croyance en un design et un savoir-faire de qualité supérieure et représentait

la raison d'être de son entreprise "*to make the best products that enrich people's lives*" (Hattersley,2021).

Dans le cas de **Virgin**, l'image véhiculée par **Richard Branson** et sa présence au-devant de la communication externe de l'entreprise a aussi contribué à son succès.

Le Purpose de Virgin, "*to change business for good and*

it is the very reason we exist" a toujours été de défier le status quo et secouer les marchés, tout en défendant les gens et la planète. Cette raison d'être est née de l'attitude de son fondateur et qu'il a souvent incarnée personnellement dans les communications et la publicité du groupe (Virgin,2023).

Jessica Troisfontaine, la fondatrice de **Septem Paris**, est devenue le symbole de son entreprise, marque et média d'inspiration ; la fondatrice est présente sur beaucoup de contenu posté par le compte professionnel, quel que soit le sujet, commercial ou corporate. Elle communique également sur son compte privé, au sujet de son parcours, de son quotidien, des coulisses de l'entreprise, et relaye aussi parfois l'offre de l'entreprise et ses dernières actualités. Au travers d'une interview, elle affirme qu'il est crucial pour l'entreprise d'avoir le fondateur présent par lui-même sur les réseaux sociaux. C'est en communiquant sur les réseaux sociaux son parcours personnel et la manière dont elle a trouvé la raison d'être de son entreprise, qu'elle a pu faire passer les messages bâtisseurs de son entreprise. Au travers d'une interview, Jessica explique qu'il est très important qu'une entreprise et ses messages soient incarnés. Cela permet aux récepteurs du message d'en percevoir l'authenticité (Nolyne,2020).

Un bon vecteur de communication pour inspirer confiance en l'entreprise et sa raison d'être est aussi d'intégrer les employés au centre de la communication. Lorsque la raison d'être est intégrée et vécue en interne (cf. supra p .57), l'entreprise développe son "employee advocacy" : les employés deviennent les ambassadeurs de l'entreprise et de son "Purpose".

Aujourd'hui, les différents publics accordent plus de confiance et de crédibilité en l'expérience et le discours des employés que les communications officielles de l'entreprise. Cela aide à humaniser l'entreprise, sa raison d'être, et renforce sa crédibilité par le discours de ses propres acteurs. Le baromètre de confiance d'Edelman a même démontré que les salariés bénéficient de plus de crédibilité que les CEO (Unicop, 2020).

De manière générale, les publics veulent voir et ressentir de l'humanité au travers des communications qui les touchent. C'est un outil de communication puissant (Cohen, Newman, Oakes-Caseau,Pachuta,2022).

6.4 Le storytelling au service de la raison d'être

Lorsqu'une entreprise souhaite communiquer sa raison d'être vers l'externe, elle souhaite faire transparaître sa raison d'existence, la raison pour laquelle elle s'est lancée dans le monde des affaires, au-delà du fait de faire de l'argent. Cette raison d'être s'ancre dans la volonté d'apporter une contribution positive à la société et s'exprime généralement autour de valeurs. Dans le processus de communication de ce « Purpose », l'objectif pour l'entreprise est donc d'arriver à ce que les différents publics la juge authentique, réelle, et s'y connectent.

Ce sont les notions telles que « *être clair à propos de ces croyances* », ou « **Avoir une histoire pertinente et engageante** » qui reviennent souvent comme étant des points majeurs d'authenticité de la part des entreprises (Cohn & Wolfe,2014). Dès lors, un outil souvent utilisé pour communiquer sa raison d'être est le "Storytelling". Le "Storytelling", aussi appelé "communication narrative", est un processus par lequel les entreprises (ou les marques) créent une histoire, un récit, autour d'elles-mêmes à des fins de communication. Cet outil de narration inspire les publics et développe leur intérêt pour l'entreprise et son "Purpose". L'objectif est de faire ressentir quelque chose au récepteur du message, de lui communiquer des émotions et d'arriver à humaniser l'entreprise aux yeux de ce dernier (Cohen, Newman, Oakes-Caseau,Pachuta,2022).

L'entreprise **Méson** utilise d'ailleurs **le Storytelling pour communiquer sa raison d'être**. Sur son site web, l'entreprise "*d'up-cycling made in Brussels*" dresse sa narration autour de l'histoire d'une "Méson" (en référence à maison). Elle utilise les différentes pièces d'une maison pour raconter l'histoire de fabrication qui se cache derrière leurs collections de vêtements et accessoires. Une fois dans la "chambre", la "salle de bain" ou le "hall d'entrée", on peut découvrir quelles pièces de collection s'y réfèrent (les sacs sont dans le hall d'entrée et les bermudas dans la chambre) et tout ce qu'il y a à savoir derrière le produit: qui l'a cousu, d'où vient la matière première, etc. (Méson,2023). Lors de notre interview, une des cofondatrices, récemment diplômée de l'Ihecs, m'explique son point de vue : "*Le storytelling aujourd'hui ça fait tout. Les gens ont envie d'avoir des histoires, de rêver de se faire emporter. C'est certain, cela est un moyen de communiquer sa raison d'être*" (Ficherouille,2023).

Selon Olivier Onghena, le **storytelling fait partie intégrante de la tactique de communication d'une raison d'être**. Il explique utiliser cet outil très souvent lors de ses projets. Il développe : "**Cela permet de rendre ce qu'on a à dire plus clair, on peut le raconter dans une histoire, ça va être juste. Cela permet aux collaborateurs de comprendre pourquoi l'entreprise est là, aux clients potentiels et actuels de bien s'associer à l'entreprise, mais aussi aux dirigeants et employés, d'être cohérents dans ce qu'ils racontent et de pouvoir le raconter facilement, car ils sont les premiers ambassadeurs. Après, ce n'est pas une histoire pour une histoire, mais une histoire juste et authentique**" (Onghena,2023). L'entreprise Nemesis, qui aide également les business à clarifier ce pour quoi ils existent et avec laquelle j'ai aussi entretenu plusieurs interviews, partage ce dernier avis : "**I'utilisation de la narration va projeter la raison d'être à l'extérieur de manière cohérente et se met au service de son authenticité**" (Funck,2023).

6.5 Contenus humanisés et dynamiques

Les contenus vidéos, podcasts et micro-interviews prennent de plus en plus de place dans les contenus de communication utilisés.

De par leur ton libéré et leur diversité, ces formats **facilitent les prises de parole et aident à transmettre plus facilement la passion et l'enthousiasme de l'entreprise pour sa raison d'être**. Parmi la masse de contenu diffusé à l'heure actuelle, ces contenus dynamiques permettent de **rendre la communication de l'entreprise plus vivante et attrayante** et d'attirer l'attention du public. Qui plus est, cela donne aux diverses communications **un aspect plus humain**. Ils permettent de **créer un lien émotionnel, de proximité avec le public, et de transmettre l'authenticité de l'entreprise** (Unicop, 2020). Par exemple, les podcasts ou micro-interviews sont des moyens efficaces et personnels pour présenter le témoignage d'employés ou d'ambassadeurs de l'entreprise.

Il est aussi souvent admis que les **contenus d'actualité**, en format photos ou vidéos, sont un bon moyen **d'augmenter la proximité avec ses audiences**. Dans une volonté d'authenticité, et de transparence, les publics aiment recevoir du "contenu" spontané de la part des entreprises, leur permettant de **se plonger dans les coulisses de leurs quotidiens respectifs**.

Cela permet à l'entreprise de montrer ce qu'elle fait au jour le jour, de quelle manière elle travaille, comment la raison prend forme au sein de l'entreprise et qui en sont ses premiers acteurs. Cela donne aux audiences le sentiment de proximité et de confiance qu'ils recherchent, ayant l'impression d'avoir un aperçu authentique de ce qui se passe dans l'entreprise. Du côté de l'entreprise, cela donne la possibilité de se rendre plus accessible et digne de confiance aux yeux du public, que ce soit pour ses actes ou son discours (Granger, 2022).

6.6 Profiter du "User-Generated-Content"

"Sometimes it's best to let others tell your story for you".

Les contenus générés directement par les utilisateurs sont un des meilleurs contenus pour affirmer le discours d'une entreprise et y associer un caractère authentique, car ils proviennent directement des utilisateurs de l'offre de l'entreprise et pas de l'entreprise elle-même. Il a été démontré que le contenu généré par l'utilisateur, le client ou l'employé lui-même confère un aspect directement plus authentique à l'entreprise (Goldsmith, 2019.) En effet, 60 % des consommateurs affirment que le "User-Generated Content" est la forme de contenu la plus authentique, réelle et naturelle. Les audiences seront influencées jusqu'à 80% de plus par ce contenu que par le contenu généré par l'entreprise elle-même (Cassidy, 2017).

Une entreprise peut dès lors mettre ce contenu généré par les utilisateurs au service de sa communication. Que ce soit en le partageant sur ses propres canaux (owned media), ou en l'utilisant pour d'autres supports tels que des campagnes marketing en ligne "paid", dans des publicités diffusées dans les médias traditionnels, etc. (Cassidy, 2017). De plus, **la mise en avant de vraies personnes et le partage d'histoires réelles** pour faire passer le message de l'entreprise, donne un aspect indéniablement plus sincère à la communication de l'entreprise.

Par exemple, pour faire transparaître leurs “ Bélo” dans leurs communications, **Airbnb** utilise souvent les expériences, histoires et photos de ses clients : tant celles des hôtes que celles des invités. Ceci lui permet de générer un sentiment d’appartenance à sa communauté au travers de ses communications et d’illustrer des dizaines d’histoires réelles de gens qui se sont effectivement bien sentis “chez eux”. Airbnb a également créé un magazine imprimé “Pineapple”. Ce dernier, composé d’histoires et d’inspirations de la communauté de Airbnb, est distribué chez certains hôtes et librairies. Le but est de raconter des histoires centrées sur les usagers et de transmettre, à travers ces histoires, les valeurs, la raison d’être (Blanc,Cescon,s.d).

Dans son livre, Yvan Chouinard, le fondateur de **Patagonia**, fait de même depuis les années 1990. Pour alimenter leurs communications en image et contenu, ils ont rapidement recueilli du contenu auprès de leurs clients, des photos de “*vraies gens en train de faire de vraies choses*” (Chouinard, 2016). Pour ce faire, ils ont posté une annonce dans leur catalogue et ont finalement été submergés de photos envoyées par des clients ou photographes à travers le monde. Les photos de vrais grimpeurs se sont avérées beaucoup plus attractives que des modèles payés pour jouer et surtout beaucoup plus honnêtes (Chouinard, 2016).

6.7 Le produit ou le service : un vecteur de communication de la raison d’être

Outre le fait de communiquer sur la contribution positive apportée (cf. supra p.73), une entreprise peut aussi communiquer uniquement sur l’offre, au sens strict, le produit ou le service.

Julie Proesmans partage son point de vue : “ *Oui c'est vrai. Il faut encore communiquer sur le produit. On ne peut pas laisser tomber complètement les USP⁴³ du produit. C'est à contrebalancer avec le Purpose. C'est très contradictoire, car la société veut des Purpose, mais cela ne suffit pas à vendre. Ils veulent aussi de bons produits et savoir si ce dernier est de qualité*” (Proesmans,2023). La fondatrice de Odyskin corrobore ce dernier propos : “ *Il faut aussi parler un peu de ses produits, ce qu'ils apportent réellement, en USP et donc dans la poursuite de la raison d'être. (...) Trop communiquer sur le Purpose peut ne pas être porteur*” (Brassinne,2023).

Dans ce cadre-là, il est à noter que **l’offre de l’entreprise**, en tant que telle, **peut aussi être perçue comme un vecteur de communication de la raison d’être à part entière** (Proesmans,2023).

En effet, la conception, la production ou l'utilisation de l'offre d'une entreprise peut inclure des valeurs et des principes directement liés à la raison d'être de l'entreprise. Par exemple, une entreprise dont la raison d'être est intrinsèquement liée à l'environnement et à sa préservation, peut concevoir des produits écoresponsables, écologiques ou dont l'utilité est vouée à faire reculer le réchauffement climatique. Communiquer sur ses produits signale implicitement sa raison d'être. Autrement dit, la raison d'être se ressent dans le produit ou le service commercialisé. Dès lors, lorsque l'entreprise énonce et décrit tous les USP, la raison d'être transparaît.

⁴³ USP est l’acronyme pour « Unique Selling Proposition » et cela représente l’argument principal de vente (Bathelot, 2019).

Par exemple, **Allbirds** qui place la durabilité au centre de sa raison d'être (cf. supra p.43) ne conçoit que des produits soutenant sa raison d'être, ceux qui font du bien à la planète. L'entreprise ne se définit pas comme une marque de chaussures, mais comme une «Tech Company» qui produit les matériaux les plus durables au monde et qui «by the way» réalise des chaussures (Funck, 2023). Leur champ d'application, en lien avec leur raison d'être, est que de manière non négociable tout ce qu'ils produisent doit être "1. Simple 2. Design et 3. Durable". Si un produit qu'ils souhaitent commercialiser ne coche pas ces trois cases, ils ne le mettent pas sur le marché (Funck, 2023). Dès lors, lorsque ceux-ci communiquent uniquement sur les USP du produit, cela transmet implicitement leur "Purpose" et la manière dont l'entreprise le poursuit.

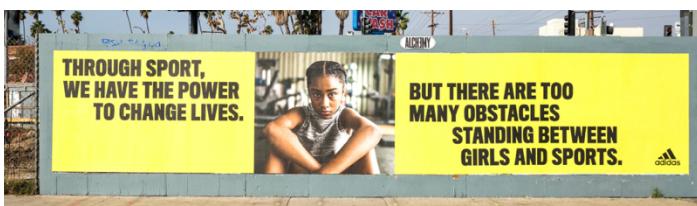
Cela peut être perçu de la même manière pour l'entreprise **Tesla**, dont la raison d'être est de "*to accelerate the world's transition to sustainable energy*"(Aziz, 2017). Prenons, par exemple, leur principal produit, les voitures électriques. Celles-ci, de par leurs caractéristiques, contribuent à la lutte contre le changement climatique et la généralisation de l'énergie durable, représentent donc un vecteur de communication à part entière de la raison d'être. Si Tesla communique sur les USP de ses voitures, elle communique implicitement sa raison d'être.

Lorsqu'on estime que l'offre de produit ou de service d'une entreprise peut être perçue comme un vecteur de communication de la raison d'être à part entière, certains associent cela au concept de « *Purpose-led Branding* ». Celui-ci amène l'idée que les entreprises orientent leur stratégie de marque et de positionnement sur la contribution globale positive qu'ils amènent, sans pour autant oublier les caractéristiques du produit, appelés les USP. De fait, ce qui lie la marque et le consommateur ne se restreint plus à la façon dont celle-ci satisfait les besoins mais s'élargit aux valeurs communes et partagées (Lambert,2023).

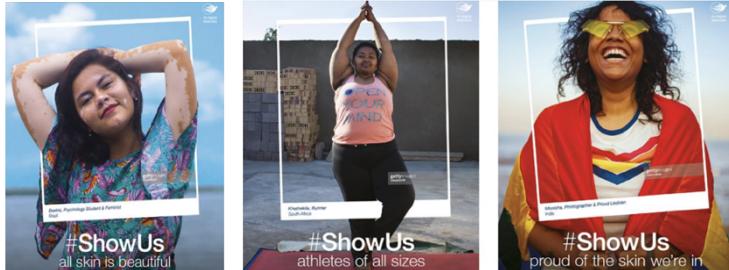
Cependant, ce postulat sous-entend que le(s) « Purpose » de(s) marque(s) d'une entreprise soient cohérents avec le « Purpose » de l'entreprise elle-même. Les deux « Purpose », d'une part de la marque et d'autre part de l'entreprise, si ceux-ci ne sont pas identiques, doivent se voir ancrés ou fortement liés l'un à l'autre (Lambert,2023). En effet, selon Nicolas Lambert (2023), « *il semble plus compliqué d'avoir des purpose de marques qui appartiennent à des groupes multimarques, qui ne soient pas profondément ancrés dans l'ADN de l'entreprise.* »

7. Ne pas que communiquer mais faire participer

Une bonne manière de **communiquer son « Purpose » est d'embarquer les publics dans celui-ci**, et **mobiliser leurs participations** dans les causes soutenues par l'entreprise. Depuis quelques années, les réseaux sociaux ont apporté un souffle nouveau dans le domaine de la communication en poussant les entreprises et leurs marques vers des **stratégies de communication plus interactives et participatives** (Deschodt,2015).



initiative “**She Breaks Barriers**”, Adidas invite ses différents publics, les autres organisations et les athlètes à partager sur les réseaux sociaux leurs histoires personnelles, opinions et solutions sur la façon d'éliminer les barrières dans le sport, notamment les barrières de genre auxquelles les femmes sont confrontées. La campagne a encouragé la conversation et le partage d'idées quant à l'égalité des genres dans le sport. Au travers de cette initiative, Adidas veut promouvoir la visibilité des femmes dans le sport afin d'inspirer les jeunes athlètes féminines et espère sensibiliser le public aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans l'athlétisme et trouver des solutions (Smith, 2019).



Pour communiquer de façon participative sur sa raison d'être, celle de promouvoir la diversité des standards de beauté et de faire de la beauté une source de confiance, **Dove** a lancé le programme et la campagne interactive “**#ShowUs**”. Dès lors, Dove s'est associé aux femmes du monde entier (personnes non binaires incluses) pour leur laisser l'opportunité de définir les critères de beauté en leurs propres termes. Le résultat fut la création d'une base de données composées de plus de 10 000 images, offrant une vision plus inclusive de la beauté, que tous les médias et annonceurs pourront désormais utiliser dans de futures actions de communication (Dove, 2023).

Permettre aux différents publics d'interagir avec les actions de communications d'une entreprise permet d'accroître l'engagement et l'implication des audiences dans le discours de cette dernière et donc dans sa raison d'être. En participant activement à la conversation, et en partageant leurs opinions, cela crée une relation plus forte et engagée entre l'entreprise et ses différents publics, car ceux-ci se sentent valorisés et entendus. Qui plus est, avec beaucoup de participation, les réseaux sociaux rendent une communication virale, lui donnant plus de visibilité (Deschodt, 2015).

8. Affronter la peur de l'erreur de communication

Il est vrai que, même lorsque les entreprises ont de bonnes intentions et des « Purpose » authentiques, compris et réellement vécus, il arrive qu'une communication puisse être mal interprétée ou que le marché la réceptionne mal.

Par exemple, **Dove**, qui a toujours persévétré pour transformer la façon dont les produits de beauté



sont vendus aux femmes et qui est considéré comme un “master” des communications autour de son « Purpose », a subi un mauvais retour du marché suite à une campagne Facebook lancée en 2017. Au travers de celle-ci, Dove essayait de prôner la diversité et de faire passer le message que leurs gammes de savons de corps sont pour tout le monde, tout type de corps. Dans la publicité, des femmes de différentes races portent des T-shirts à la couleur de leurs peaux, se transformant les unes en les autres. Une section illustre une femme noire se transformant en femme blanche, ce qui a été jugé comme un manque de sensibilité raciale auxquels beaucoup ont fortement réagi (Kosoff, 2021).

J'ai pu constater au travers des interviews menées, que lorsqu'il s'agit de communiquer vers l'externe, de nombreuses entreprises ont peur de communiquer sur leurs raisons d'être dans la crainte qu'un élément soit mal interprété et exploité à leur désavantage, créant une image négative, un jugement de non-authenticité, etc.

Malgré une offre de linge de maison durable, écologique et “Fairtrade” soutenu par un « Purpose » fort, la jeune entreprise Kalani n'a jamais osé profondément communiquer sa raison d'être au travers de sa communication externe. Son fondateur explique : *“On n'a expressément pas voulu nous jeter des fleurs, de peur de rentrer dans un schéma où les gens peuvent penser à du greenwashing de par nos caractéristiques durables et abordables. On a voulu rester “humble” et communiquer sur cette raison d'être et ces éléments, mais discrètement”* (Van Steenberghe, 2023). Par la suite, il exprime peut-être avoir eu tort : *“Après coup, je me dis que cela a peut-être été une erreur, car je me rends compte qu'en fait on n'avait rien à se reprocher depuis le départ. Donc il n'y avait aucune raison de se restreindre dans notre communication de raison d'être et d'avoir peur d'être accusé de greenwashing, car on pouvait répondre à tout et tout justifier et tout prouver”* (Van Steenberghe, 2023).

L'entreprise Odyskin exprime elle aussi quelques appréhensions à communiquer sur le sujet : *“Une grosse difficulté à l'heure actuelle est que tout est analysé, décortiqué, etc. (...) Une phrase peut être mal interprétée, et nous les entreprises, nous sommes dans la terreur d'avoir un retour négatif. (...) Combien de fois des pubs n'ont-elles pas mal tourné, qu'une phrase soit mal interprétée, que cela n'est pas ce que l'entreprise voulait dire, et que, du coup, cela se retourne contre elle ?” À l'heure actuelle tout est tellement décortiqué et analysé que on ne laisse plus de place à l'erreur”* (Brassinne, 2023).

Lorsque les entreprises sont de plus grande taille, et qu'elles veulent communiquer leurs raisons d'être, **ce sont parfois les départements légaux ou de relations publiques qui sont sur la retenue** : *“Est-ce qu'on est sûr qu'on va affirmer cela ?” “Est-ce qu'on est sûr qu'on va affirmer qu'en 2025...” “Et, si on n'y arrive pas?”* (Proesmans, 2023).

L'agence de communication Bonka Circus explique à ses clients que **la clé pour dépasser cette crainte de communication**, lorsqu'il s'agit du domaine de la raison d'être et de ces objectifs, **est de pouvoir prouver ce qui est dit**. C'est-à-dire, donner consistance à sa communication (cf. supra p.69).

Au travers de l'interview, Julie Proesmans explique “*Si les clients peuvent prouver leurs engagements envers ce « Purpose » depuis déjà plus de 6 mois, ils peuvent communiquer vers l'externe.*” (...) “*Beaucoup d'entreprises ont des craintes de communiquer, mais s'il y a du contenu derrière ce qui est dit, et qu'on communique avec ce contenu, il ne devrait y avoir aucun souci*” (Proesmans,2023).

Un autre moyen qui permet de surmonter cette appréhension de la communication est celui **d'accepter de ne pas plaire à tout le monde**. Lorsque l'on communique sur sa raison d'être au travers de sa communication externe, il faut aussi accepter qu'une entreprise ou un “Purpose” puisse ne pas faire l'unanimité.

C'est un point que Stéphanie Brassinne a tenu à m'expliquer durant notre entretien : “*En communiquant sur sa raison d'être, on ne peut pas plaire à tout le monde. Et ce n'est pas grave. Il ne faut justement pas essayer de plaire à tout le monde et partir dans toutes les directions. On plaira à ceux qui se rattachent à notre raison d'être et on ne plaira peut-être pas au voisin, mais cela illustre la nécessité de rester cohérent.* (...) cela ne doit pas plaire à tout le monde” (Brassinne,2023). Si une entreprise, dans sa communication externe, qui comprend la véhiculation du Purpose, essaye de plaire à tout le monde, elle multipliera ses chances de ne toucher personne. Dans la quête de vouloir plaire à tout le monde, des contenus de communication finiront par ne plaire à personne, et ne pas faire écho auprès de la cible souhaitée (Kosoff, 2021).

9. Les canaux

L'évolution des canaux, des tendances et de la technologie est de plus en plus rapide. Cela rend difficile de prévoir quel canal sera primordial dans la communication future d'une entreprise. Qui plus est, les vecteurs de communications dépendent aussi du budget de communication disponible, variant d'une entreprise à l'autre.

Quand celle-ci est questionnée sur les canaux à privilégier pour la communication d'une raison d'être, Julie Proesmans explique que “*Tout dépend de la cible et des âges*” (Proesmans, 2023). Stéphanie Brassinne de l'entreprise Odyskinn explique aussi : “*Cela dépend du produit, du service que tu vends, du budget ainsi que du temps que tu as*” (Brassinne,2023).

Une entreprise qui souhaite communiquer sa raison d'être n'a **pas besoin d'être présente sur tous les canaux**. Elle doit simplement **choisir quels canaux et plateformes conviennent le mieux à leur message, à leur public et à leurs capacités à les entretenir**. Dès lors, une entreprise a plus intérêt à ne **pas élaborer une stratégie sur base d'un canal** de communication (Instagram, Facebook, applications ou les médias imprimés ou digitaux, etc.), mais plutôt **une stratégie axée sur l'intention de communication**, permettant ainsi de créer des contenus autour de la raison d'être qui s'adapteront.

Au travers des multiples interviews que j'ai réalisées auprès d'entreprises “Purpose-Driven”, j'ai pu constater que **les choix respectifs des canaux de communications utilisés pour la raison d'être ne présentaient pas de généralisation précise**, ceux-ci étaient tous divers, **découlant parfois de décisions personnelles ou stratégiques liées à leurs raisons d'être**.

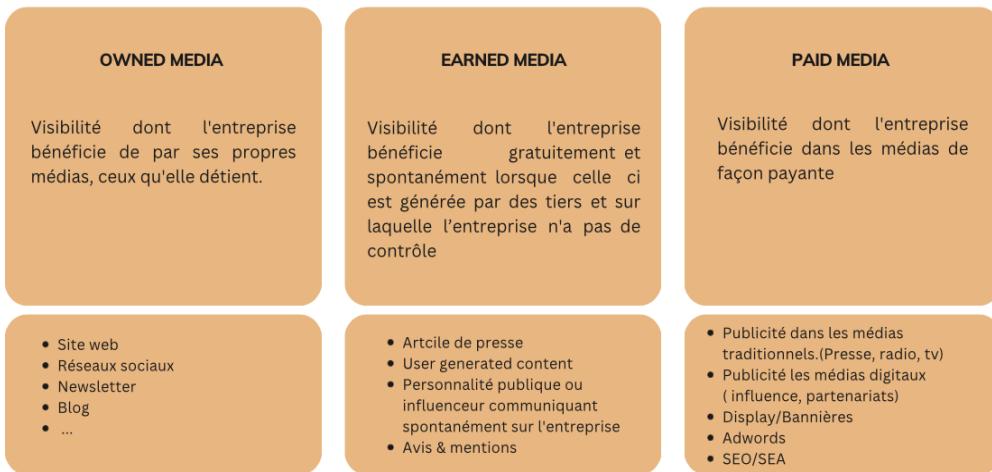


Figure 20 : Les 3 types de médias

La grande majorité des entreprises rencontrées étaient présentes sur les trois typologies de médias, à savoir le Paid Media, le Owned Media et le Earned Media.

Bien entendu, l'entièreté des entreprises à "Purpose" que j'ai eu l'occasion de rencontrer, **possèdent et utilisent activement leurs "Owned Media"**, notamment leur site web et les réseaux sociaux pour communiquer vers leurs publics, faisant transparaître leurs raisons d'être respectives. Dans une interview, Marie-Noëlle De Greef, m'explique que, dans le cas des entreprises aujourd'hui, "*l'important est de plus utiliser tes propres canaux, les "Owned" et les "earned" que les paid*" (De Greef, 2023).

Et à raison, car les **consommateurs considèrent que parmi tous les canaux de communication** à leur disposition, les **médias sociaux offrent aux entreprises** la meilleure occasion d'entrer véritablement **en contact avec leur public**. Qui plus est, les consommateurs disent **se sentir plus connectés aux entreprises** qui ont une présence accrue, robuste sur les réseaux sociaux (Sproutsocial, 2023). En plus de favoriser l'interaction, l'échange d'idées et de réflexion, ils apportent de l'instantanéité (Ephec, 2017). Qui plus est, les **réseaux sociaux sont devenus l'un des principaux canaux d'information** du public, en particulier **chez les plus jeunes générations, Millenials et génération Z** (Unicop, 2020). Ces générations étant celles qui vivent une quête de sens profond, tant dans leurs vies que vis-à-vis des entreprises avec lesquelles elles sont en contact, il paraît pertinent de les toucher via ce canal de communication.

Hilde Eygeman m'a expliqué avoir "*renforcé certains canaux, notamment le digital depuis 5 à 10 ans. Les réseaux sociaux sont devenus très importants. On essaye de communiquer nos valeurs sur certains des canaux comme Facebook. Le digital a fortement évolué, le site web a été repensé il y a quelques années et va être retravaillé bientôt : le but est d'y intégrer encore plus la raison d'être et la communiquer*" (Eygemans, 2023).

Cependant, lorsqu'il s'agit des réseaux sociaux, ou d'autres vecteurs appartenant "Owned Media" tels que l'e-mailing ou les articles d'entreprises, certaines font des choix surprenants, et cela est guidé par leur raison d'être.

Par exemple, une entreprise comme **Méson**, a fait le choix de ne communiquer sa raison d'être que sur certains canaux (ou non) en fonction de sa cible. Leur "Purpose" n'est communiqué qu'au travers de leur site internet et de leur page LinkedIn qui sont, selon une des fondatrices, "les canaux de communication les plus appropriés pour la communication Corporate et donc le Purpose" (Ficherouille,2023). À l'inverse, la communication commerciale, qui met en avant l'offre de l'entreprise, est réservée à d'autres canaux, tels que Facebook et Instagram. Par conséquent, ces derniers ne véhiculent pas la raison d'être. Ce choix est stratégique. L'entreprise ne souhaite pas communiquer sa raison d'être sur des canaux comme Instagram et Facebook par peur d'attirer uniquement une clientèle conscientisée. Au travers de ses produits et de sa communication commerciale, Méson se donne l'objectif d'attirer une cible jeune (16-40 ans), "des personnes qui ne sont pas vraiment conscientisées ou qui préfèrent fermer les yeux parce qu'ils sont trop attirés par la mode et les produits "stylés" en premier lieu. En ne communiquant pas trop notre raison d'être, mais plus sur nos produits, les rendant attractifs dans notre communication, on peut les avoir dans notre filet de mode responsable et durable" (Ficherouille,2023).

Sodexo a fait un choix stratégique semblable à Méson, celui d'orienter leurs communications Corporate sur LinkedIn (actualité corporate, awards gagnés, communiqué de presse). Cependant, à l'inverse de Méson, **ce choix n'a pas été fait par une stratégie de ciblage, mais par une analyse des tendances et des réseaux en tant que telle**. Elle s'explique : "On s'est renseigné sur le réseau Instagram : on s'est rendu compte que ce qui fonctionnait le mieux sur cette plateforme c'était des belles photos et notamment de nourriture. Comme c'est notre core business, c'est ce qu'on a voulu mettre en avant. (...) Avec Facebook, nous sommes beaucoup plus axés sur le terrain, presque comme de la communication interne, pour nos employés, la fierté d'appartenance" (Eygemans,2023).

Une autre **entreprise interviewée, Odyskin, explique quant à elle ne pas utiliser les newsletters et cela par choix personnel vis-à-vis de ses valeurs et de sa raison d'être**. Elle s'explique: "Je trouve qu'on en reçoit trop et que cela pousse à la consommation. (...) On voit qu'il y a une promotion et donc on achète quelque chose dont on n'a pas besoin. (...) C'est donc un choix personnel de ne pas le faire et en lien avec ma raison d'être qui se veut opposée à cela, la sur-consommation. Et cela même si je suis consciente qu'une partie de mon choix me fait du tort, car clairement, les newsletters amènent plus de ventes" (Brassinne,2023).

Lorsqu'on s'intéresse aux médias "Earned", c'est le **vecteur des relations publiques et de presse qui prédomine** en utilisation et cela pour la crédibilité qu'il fournit à l'entreprise et sa raison d'être. Lorsque je questionne Julie Proesmans, de l'agence Bonka Circus, sur les canaux prédominants à utiliser pour communiquer sa raison d'être, elle m'explique : "Je pense les relations publiques et les communiqués de presse, car il y a une certaine crédibilité une fois que c'est relayé par la presse. (...) Chez nous, dans chaque briefing, il y a le challenge "comment est-ce que cette thématique pourrait être dans le JT de 19 h 30?". C'est notre KPI en agence. Si c'est relayé au JT de 19 h 30, on sait que c'était crédible" (Proesmans, 2023).

L'entreprise Odyskin, confirme cette crédibilité amenée par le canal des relations publiques, mais explique quant-à-elle que : "Le domaine du "Public Relations" est super difficile et tu n'as jamais de confiance dans le résultat. Tu envoies des colis que ton entreprise paie et tu ne sais pas s'ils vont écrire

“quelque chose et tu ne sais pas ce qu’ils vont dire, c’est un sérieux budget pour pas grand-chose” (Brassinne,2023).

Finalement, les **médias “Paid” sont les moins utilisés par le panel d’entreprises interviewées**. Premièrement parce qu’ils nécessitent beaucoup plus de budget, mais aussi **parce qu’ils représentent le vecteur de communication donnant le moins l’occasion aux entreprises de faire transparaître et communiquer leur authenticité.**

Patagonia affirme n'utiliser la publicité qu'en dernier recours. Le fondateur explique dans son livre que : *“la plupart des entreprises communiquent par la publicité. Elle attire votre attention, mais ne la retient pas. (...) La publicité est la moins crédible de toutes les sources d'information”* (Chouinard, 2016, chap 2). Selon lui, un article de presse indépendant vaut beaucoup mieux qu'un espace publicitaire. Pour rester crédible, lorsqu'ils réalisent des publicités, celles-ci sont uniquement publiées dans des magazines spécialisés à faible tirage ou dans la presse, tel que le TIMES pour les campagnes “Worn to Wear” et “Don’t Buy this Jacket”(Surpra, XXX).

Leur approche des relations publiques est offensive. Yvan Chouinard (2016) explique *“Si la chance se présente, nous la saisissions.. (...) Cependant, nous pensions que la meilleure manière de faire parler les journaux est d'avoir quelque chose à raconter”* (Chouinard, 2016, chap 2). Dès lors, Patagonia ne distribue jamais de kit de présentation, de produits ou n'organise de réceptions : **ils s'efforcent de fournir de vrais récits, que ce soit sur leurs produits ou leurs prises de position.**

Le meilleur exemple de cette philosophie est la veste polaire “Synchilla” produite par l'entreprise dans les années 1990. Cette veste, réalisée sur base de bouteilles en plastique recyclé, n'a pas bénéficié de publicité, mais le récit de sa fabrication, relayé dans les journaux, leur a rapporté l'équivalent publicitaire de 5 millions de dollars dans la presse (Chouinard, 2016).

Le **vecteur de communication** appartenant à la famille des **médias “Paid”, que les entreprises rencontrées valorisent est l'influence et les ambassadeurs**. C'est d'ailleurs un élément que Marie-Noëlle De Greef souligne. Selon elle : *“Tout ambassadeurship, volontaire ou involontaire, va complètement impacter la réputation et l'image de ton entreprise”* (De Greef,2023).

Mais selon certaines entreprises et professionnels interviewés, c'est un **vecteur de communication qui doit être utilisé avec précaution**. En effet, l'influence peut être bénéfiquement exploitée, mais le choix des “influenceurs” doit être fait en cohérence avec les valeurs de l'entreprise et sa raison d'être. L'entreprise doit faire un choix pertinent parmi les personnes d'influence qu'elle choisit pour les représenter, elle et sa raison d'être.

Stéphanie Brassinne, à la direction de l'entreprise Odyskin, nous confie : *“Mine de rien l'influence est très efficace, mais quand cela est bien fait. Ce n'est pas un canal facile parce que les influences certaines restent très fidèles à leur valeur et d'autres pas. Mais cela ne se voit pas, c'est très compliqué. (...) Cela peut-être impactant pour autant que cela reste authentique”* (Brassinne,2023). Dès lors, elle explique ne travailler qu'avec des “influenceuses” qu'elle connaît personnellement, qu'elle sait en adéquation avec sa raison d'être et ses valeurs d'entreprise. Elle conclut *“le business de l'influence oui, mais tout sous un certain “extend””* (Brassinne,2023).

Julie Proesmans explique, que dans le travail de communication effectué avec leurs clients, ils privilégièrent les ambassadeurs, plus que les influenceurs, c'est-à-dire "*des personnes qui ne sont pas uniquement payées, mais qui croient en le message eux-mêmes. Les entreprises doivent vraiment créer des relations avec certains ambassadeurs pour avoir ce côté de transparence et d'authenticité*" (Proesmans, 2023). Les ambassadeurs peuvent être des employés, des experts ou une cliente qui utilise l'offre de l'entreprise depuis des années et en est fan. Selon elle, "*le meilleur moyen pour en trouver est de regarder dans les réseaux sociaux pour voir qui identifie l'entreprise ou une de ses marques le plus souvent*" (Proesmans, 2023). Cette dernière fait une comparaison avec les influenceurs, et confirme dès lors les arguments de Madame Brassinne : "*Avec les influenceurs, il faut les avoir suivis plusieurs mois à l'avance et voir si leurs valeurs sont en adéquation avec la raison d'être, avec quelles autres entreprises ils ont travaillé et communiqué. Il faut vérifier avant de se lier*" (Proesmans, 2023).

En 2017, **L'Oréal** avait annoncé sa collaboration avec la personnalité publique Munroe Bergdorf, premier mannequin femme transsexuel à prêter son image au géant du cosmétique, dans le cadre d'une campagne promouvant la diversité. Cependant, quelques jours après l'annonce de cette collaboration, des commentaires réalisés par la jeune femme sur Facebook quelque temps auparavant ont resurgi sur la toile, créant une polémique. Suite à des violences aux États-Unis, lors desquelles une femme a été tuée par un sympathisant néonazi, le mannequin avait réagi à l'actualité et exprimé son avis, avec des propos que certains ont jugés discriminatoires envers les blancs (Ottavi, 2017). Cet événement a amené L'Oréal Paris à reconsidérer son contrat et annuler celui-ci avec la jeune femme. Ils se sont alors exprimés : « *Les propos de Munroe Bergdorf ne correspondent pas à nos valeurs et nous avons donc décidé de rompre notre partenariat avec elle* » (Cité par Ottavi, 2017).

9.1 Interopérabilité de tous ces canaux

L'important c'est l'**interopérabilité de tous ces canaux**. De nos jours, l'expérience-client n'est plus un processus linéaire. Lorsque quelqu'un se renseigne sur l'entreprise, il utilisera tous les canaux à sa disposition : le site internet, les réseaux sociaux, le bouche-à-oreille, etc. (De Greef 2023). Il n'y a plus un seul "touchpoint" par lequel les publics se renseignent sur une entreprise. Il est impossible de savoir par quel "touchpoint" l'enquête débutera.

Le Purpose doit transparaître de façon cohérente au travers de tous les canaux (cf. supra p.71) et tous les "touchpoint" par lesquels l'entreprise touche ses parties prenantes (Site web, réseaux sociaux, publicité, emailing, etc..) Cela tout en gardant à l'esprit de personnaliser les contenus pour chaque canal et en gardant les lignes directrices visuelles de l'entreprise. De cette manière, cela assure que chaque point de contact établi avec l'entreprise renvoie le même message et qu'elle s'intègre de manière cohérente dans la vie de ses divers publics (D'Angelo, 2022).

Selon Marie-Noëlle De Greef, "*la communication d'un Purpose est réussie lorsque celui-ci est senti et vécu dans toutes les interactions qu'un individu a avec l'entreprise*" (De Greef, 2023).

10. Avec une agence ou tout en interne ?

Pour réaliser leur communication externe et communiquer leur raison d'être, certaines entreprises font appel aux services d'agences de publicité ou de communication. Au travers des interviews réalisées dans le cadre de mon mémoire, j'ai pu observer différents avis à ce sujet.

Stéphanie Brassinne, la fondatrice de Odyskin, estime que **la communication d'une entreprise à Purpose doit être internalisée et doit être réalisée par ceux qui vivent la raison d'être et les valeurs au quotidien**. Elle explique : *"Si on veut vraiment faire transparaître ces valeurs et cette raison d'être, il est important que la personne à la base de la communication en soit convaincue. (...) et donc que ce soit quelqu'un qui vit l'expérience de la raison d'être au quotidien, qui comprend aussi bien les ups que les downs, ce que l'entreprise traverse et qui puisse justement le communiquer, répondre et réagir"* (Brassinne, 2023). Selon elle, une agence n'est pas aussi passionnée et convaincue. Elle nuance en disant que, **même si une agence peut être nécessaire pour gérer l'aspect pratique**, à savoir les médias et la mise en page, les **contenus de communication doivent venir de l'interne** (Brassinne, 2023).

Le fondateur de Kalani appuie ce point de vue. Selon lui : *"Il n'est pas toujours évident pour les agences de comprendre aussi bien la raison d'être, le fond de ce qu'il faut communiquer, que les gens qui travaillent au sein de l'entreprise"* (Van Steenberghe, 2023). Cependant, il admet qu'un argument important qui retient des entreprises, comme la sienne, de travailler avec des agences est son coût (Van Steenberghe, 2023).

Selon la responsable communication de Sodexo, **il faut combiner les deux**. Elle explique : *"C'est un avantage quand tu le fais à 100% en interne parce qu'il n'y a pas meilleur vecteur de communication que les personnes qui travaillent pour ton entreprise. Par exemple, notre département marketing se bat parfois avec les agences de communication avec lesquelles nous travaillons parce qu'ils n'ont pas compris l'essence de ce qu'on voulait transmettre ni la manière. Mais d'un autre côté, travailler avec une entité externe, nous offre un point de vue externe objectif, ils nous posent des questions qu'on ne se pose peut-être pas ou plus, et c'est important"* (Eygemans, 2023).

Combiner les deux, c'est ce que fait l'entreprise Allbirds, cela peut-être dû à leur taille. Lee Price m'explique dans une interview : *"We have both an in-house team and an external agency., to be sure that our Purpose runs throughout all of our Comms, which is important to all of us"* (Price, 2023).

Julie Proesmans, complète ces derniers propos. Selon elle, **une agence peut amener une "vue hélicoptère"**. Elle explique, *"Souvent ce qu'on observe, c'est que dans une entreprise qui a fait un travail de 1 ou 2 ans sur sa raison d'être, tout le monde a son avis. Tout le monde veut y mettre du sien pour prouver ce Purpose. Finalement, il y a 15 raisons qui le prouvent et donc tout devient très vague, il n'y a pas de consensus"* (Proesmans, 2023). Dès lors, une structure externe, comme **une agence**, peut trancher sur quels éléments choisir pour structurer la communication externe autour de la raison d'être. Elle ajoute : *"En tant qu'agence, on n'a pas ce lien émotionnel fort envers le Purpose, ce qui nous donne du recul et nous permet d'être plus objectifs"* (Proesmans, 2023). Elle développe ses propos en expliquant qu'une agence n'est pas capable de travailler toute seule. **Le succès de la communication du Purpose est le travail conjoint d'une agence avec les entreprises clientes**. En ses mots, "les clients ont une connaissance énorme de leur sujet et nous en termes de communication.

Dès lors, ce n'est qu'en se mettant ensemble qu'on arrive à une très bonne communication externe” (Proesmans,2023).

Chez Lucid, **c'est un choix de ne pas faire appel à une agence au début**. Dans une interview, son fondateur m'explique : “*C'est moi qui gère la communication, pour la simple et bonne raison qu'on est encore trop petit. Mais outre le motif financier de ne pas prendre une agence, on veut que dès le début ce soit bien établi : comment, pourquoi et sur quoi communique-t-on ? Étant donné que j'ai façonné Lucid sur base de mes propres valeurs, je suis le mieux placé pour communiquer à ce sujet au début pour tout bien définir*” (Seyll,2023).

En conclusion, une majorité de personnes interrogées s'accorde pour dire que la communication externe d'une raison d'être est une tâche qui doit être réalisée en interne, par les membres travaillant au sein de l'entreprise, ceux-ci étant les mieux placés pour ce faire : ce sont ceux qui vivent ce Purpose au quotidien. D'autres, malgré qu'ils ne contredisent pas ce premier point de vue, s'accordent pour dire que les services d'une agence peuvent apporter objectivité et vue globale à la communication d'une raison-être, avec un recul, une objectivité que les entreprises n'ont parfois peut être plus, à force d'être baignées dans leurs propres environnements.

11. PME vs grande entreprise

Le panel d'entreprises interviewées dans le cadre de mon mémoire était de tailles diverses. Certaines étaient des “startups”, d'autres des “scale-up⁴⁴” et les dernières étaient de grandes entreprises ou la filiale belge d'un groupe international. Il est exact de dire que l'exécution de la communication externe à l'échelle d'une startup n'est pas la même que celle d'un grand groupe international. Dès lors, lorsque j'interroge les différentes entités sur le sujet, il en ressort que les petites structures auraient parfois plus de facilité à communiquer leurs raisons d'être. Celles-ci bénéficieraient de plus de facilité de par l'image “sympathique et authentique” qu'elles renvoient naturellement, leur facilité d'articulation et l'absence d'antécédents (Eygemans, 2023).

Hilde Eygemans de chez Sodexo, explique qu'il peut être difficile pour une grande entreprise de communiquer sa raison d'être. Selon elle, “*le fait d'être un grand groupe donne une image de grosse boîte internationale, ce qui fait que tu te bats contre certains préjugés. (...) Donc si tu veux mettre en avant certains éléments comme une raison d'être, tu te bats contre des idées telles que « comment est-ce qu'un grand groupe peut avoir une raison d'être... ». De plus, un grand groupe a une histoire et un antécédent importants. Dès lors, si on veut changer, il faut traîner avec soi ses casseroles*” (Eygemans, 2023). De son point de vue, une petite PME aura plus de facilité à communiquer sa raison d'être, car l'environnement externe a plus de sympathie pour la start-up et la petite structure, et donc lui associe plus vite l'authenticité de communication (Eygemans, 2023).

La fondatrice de Méson pense, elle aussi, que les PME auront plus de facilité à communiquer, car c'est est plus personnel. Elle développe : “*Les personnes qui ont créé l'entreprise et pour qui la raison d'être est essentielle seront les personnes qui seront directement concernées par cette communication.* À

⁴⁴ Le terme Scale-up représente les entreprises qui ont dépassé le statut de startup. Cela désigne le changement d'échelle d'une entreprise par la croissance (Hammami,2023).

l'inverse, dans les grandes entreprises, il y a une hiérarchie beaucoup plus importante, ce qui fait que la personne qui a créé l'entreprise et sa raison d'être est beaucoup plus lointaine" (Ficheroule,2023).

Une grande entreprise a aussi la possibilité de communiquer sa raison d'être et de faire transparaître son authenticité, mais cela peut être un travail de plus longue haleine, requérant cohérence et coordination au sein de la structure et entre les différentes unités. Si une grande entreprise, un groupe, souhaite communiquer son "Purpose" vers l'externe, l'étape du "*Buying en interne*" (cf. supra p.48) aura une importance prépondérante et décisive. L'intégration profonde du purpose et son vécu, soutenu par une communication interne efficace, seront des éléments décisifs dans le succès de sa communication externe (Eygemans, 2023).

12. Ce n'est pas une question de budget

Une question qui reste toujours importante en termes de communication est celle du budget. Le succès de la communication d'un "Purpose" passe-t-il par un budget ?

Même si la plupart des entreprises rencontrées s'accordent pour dire qu'un budget de communication est important, elles affirment uniformément que **le succès de la communication externe du "Purpose" ne dépend pas de cela.**

La direction de communication de Sodexo soutient que le succès de la communication d'un "Purpose" ne dépend pas du tout de son budget. Elle explique: "*Avec peu de budget on peut très bien faire transparaître son Purpose ou à l'inverse avec beaucoup de budget, on peut rater sa communication*" (Eygemans, 2023). Le fondateur de Kalani garantit que "*Quel que soit le budget, on est capable de le faire. À un niveau différent. Ça ne coûte pas plus cher de communiquer le Purpose, en plus du reste. Une communication du Purpose ne coûte pas plus cher*" (Van Steenberghe,2023). Thais Ficheroule est quant-à-elle nuancée : "*Oui, je pense qu'avoir un budget pour la communication est super important, mais j'ai aussi l'impression que plus on a de budget moins on est créatif. Il y a un rapport argent créativité. Ça peut desservir*" (Ficheroule,2023).

13. Conclusion

Que pouvons-nous-en conclure à ce stade-ci ?

Ma récolte de données a révélé que les entreprises ne présentent pas de méthodologie généralisée, de marche à suivre précise, pour communiquer leurs « Purpose ». On constate que celles-ci ne suivent pas nécessairement le plan de communication et ses points constitutifs ou n'établissent pas de stratégie de communication précise pour ce faire. Qui plus est, en pratique, les entreprises ne segmentent pas les deux grands courants de la communication externe de l'entreprise, à savoir la communication Corporate et commerciale.

En réalité, la communication d'un Purpose est perçu comme un objectif supérieur de la communication externe de l'entreprise, celui d'être « *on purpose* ». Toutes les actions de communication réalisées par une entreprise doivent être imprégnées de la raison d'être. C'est une question de globalité. Les choix de forme et de contenu de cette communication sont déterminants.

CHAPITRE 4 : À ne pas confondre avec d'autres pratiques

Dans ce chapitre, nous aborderons les concepts de « Brand Activism », de « Cause-related marketing », de « newsjacking » ou encore de « Purpose Washing ». Ces notions étant souvent confondues et assimilées avec la communication d'un Purpose réellement implémenté au sein d'une entreprise, il m'a semblé important d'en aborder les différences.

1. Le “brand activism”, le “cause-related marketing” ou le “newsjacking”

Communiquer sur sa raison d'être suppose qu'une entreprise communique sur la raison pour laquelle elle existe, le motif de sa présence et de ses actions dans le monde des affaires, sur les marchés ainsi que les engagements pris par cette entreprise dans ce cadre. Ce même élément est celui qui guide ses actions, décisions, stratégies et activités.

Ceci n'est pas à confondre avec ce que d'autres entreprises font : utiliser des faits d'actualité au profit de leurs communications, en prétendant à certains engagements sociétaux. Cette dernière pratique est communément appelée du "*brand activism*", du "*cause-related marketing*" ou encore du "*newsjacking*". Ces tendances peuvent être décrites comme le phénomène récent par lequel des entreprises ou des marques prennent position pour soutenir ou promouvoir des questions sociales, culturelles ou environnementales (Kubiak, Ouda, 2020).

Cela peut prendre diverses formes: soutenir financièrement une cause spécifique, faire du lobbying pour cette cause et/ou faire vivre la cause, par le biais d'actions de communication corporate, marketing ou publicitaire. Ces dernières années, les entreprises qui pratiquent cela intègrent ces faits d'actualités de différentes manières dans des actions de communications afin de montrer ce qu'elles défendent et d'ainsi gagner en authenticité.

Dans un environnement où les tensions raciales battent leur plein aux États-Unis, une publicité diffusée par l'entreprise **Pepsi** au travers de sa marque Pepsi en 2017 fait scandale, car cette dernière est accusée de profiter et d'utiliser le mouvement "*Black Lives Matter*" au bénéfice de sa nouvelle campagne. Dans la publicité, on aperçoit la mannequin Kendall Jenner, qui sort d'une séance photo professionnelle. Lorsqu'elle rejoint la rue, elle tombe dans une foule manifestante de citoyens aux origines et aux confessions religieuses différentes, tous unis face aux policiers, moment pendant lequel elle prend une canette de Pepsi et la déguste. En minimisant les violences réellement présentes dans les manifestations et en utilisant le mouvement pour promouvoir ses sodas, l'entreprise a été vivement critiquée (Perochaud, 2017). Qui plus est, le choix de la mannequin comme ambassadrice de la marque a été jugé comme drastiquement non authentique étant donné que la jeune femme est perçue comme une "*héritière multimillionnaire, plus connue pour ses posts Instagram que pour son engagement politique, qui ne représente en rien les victimes de violences policières aux États-Unis ou autres minorités ethniques et religieuses*" (Perochaud, 2017).

Starbucks a fait la même chose avec sa campagne "*Race Together*". La démarche a été lancée par le PDG du groupe, Howard Schultz, lui-même. L'enseigne a demandé à ses employés, au travers de ses

4700 cafés, d'écrire *#RaceTogether* sur tous les gobelets des clients afin de promouvoir le débat sur les tensions raciales aux États-Unis. La campagne fut rapidement critiquée, accusant Starbucks d'utiliser des sujets centraux déjà sous tension pour bénéficier d'un coup de publicité et/ou une augmentation de ventes. Les réseaux sociaux se sont vite emparés du sujet et ont développé des jeux de mots sous forme de Hashtags pour dénoncer le manque d'authenticité et de délicatesse de la campagne. On pouvait donc voir défiler "#BlackCoffeeMatters" ou encore "#ByAnyBeansNecessary" faisant référence au « by any means necessary » du discours de Malcolm X^[1]. Cette polémique a aussi donné l'opportunité aux internautes de pointer du doigt le conseil d'administration du groupe au sein duquel la diversité serait particulièrement absente (Lallemand,2015).

En 2017, une étude a démontré que, même si 66% des jeunes consommateurs souhaitent que les entreprises et leurs marques prennent position, le scepticisme à l'égard de telles actions a augmenté de près de 40%, car ce n'est pas perçu comme crédible. **Une majorité des consommateurs perçoit ces prises de position comme un manque d'authenticité, voire de l'opportunisme.** Ils considèrent cette pratique comme une adaptation aux tendances sociales plutôt que comme une action sincère.

Un comparatif fort est celui qui peut être fait avec le mouvement MeToo, durant lequel beaucoup d'entreprises ont soudainement incorporé la thématique des femmes et de leurs droits dans leurs actions de communication. Pour beaucoup, cela a été vu comme inauthentique et réalisé en réaction à la tendance. En effet, les entreprises sont conscientes que les problèmes d'agressions sexuelles envers les femmes existent depuis longtemps, mais ne l'ont incorporé dans leurs discours que lorsque le mouvement MeToo a pris de l'ampleur dans les médias sociaux, voyant une occasion de manifester leur soutien et de bénéficier de cette prise de position (Kubiak, Ouda, 2020).

L'argument souvent avancé comme étant celui qui permet de justifier la prise de position sociale ou politique d'une entreprise dans des actions de communication est celui de **la légitimité de l'entreprise à traiter ou d'orienter son discours vers un certain sujet.**

Les consommateurs pensent qu'il est **important qu'une démarche de "brand activism" présente un lien avec les activités de l'entreprise et, par conséquent de façon sous-entendue, sa raison d'être.** En effet, les consommateurs sont moins sceptiques s'ils perçoivent qu'il y a une connexion entre le positionnement pris par l'entreprise et les activités de cette dernière. Cela devient **plus crédible et digne de confiance** si une entreprise ou son produit a un impact direct sur le problème. À l'inverse, la plupart s'accordent pour dire qu'il est problématique pour une entreprise ou une marque de s'impliquer dans des questions qui ne concernent pas leurs opérations et leurs activités.

Olivier Onghena confirme ces arguments : " *Je suis très friileux avec tout ce qui est brand activism, si c'est juste pour faire vendre davantage et que cela ne s'inscrit pas dans un Noble Purpose. Par contre, lorsqu'on peut lier les deux, selon moi c'est excellent. Pour moi, un brand activism qui vient d'une vraie conviction, du noble purpose, c'est une bombe, c'est super solide, c'est très fort*" (Onghena,2023).

Hanneke Faber, la présidente d'Unilever Europe, affirme dans une interview en ligne que l'avenir des entreprises et des marques est l'activisme. Cependant, elle précise que faire cela sans un Purpose et

de l'authenticité ne peut pas fonctionner, car l'activisme doit être fait de manière authentique (Kubiak, Ouda, 2020).

Un mémoire réalisé en Suède a étudié la perception des consommateurs sur la tendance grandissante du "Brand Activism". Dès lors, ils ont présenté trois vidéos publicitaires à un échantillon de consommateurs. Parmi celles-ci, une de la marque Ikea, une de la marque Gillette et une de l'entreprise Kodak.

Cas 1 : Ikea traite le changement climatique dans un spot publicitaire "*The Ikea Climate Change Effect*". Cette publicité est basée sur une expérience mise en place dans un magasin Ikea au Canada. Ikea a choisi d'augmenter le niveau de chaleur de quatre degrés dans le magasin, visant à susciter des réactions et à sensibiliser ses clients à l'impact de quatre degrés sur l'environnement. L'objectif est de montrer à quel point la température globale peut augmenter si les émissions continuent de croître. En outre, la vidéo publicitaire montre des clients qui commencent à se plaindre de la chaleur et qui se demandent si le magasin dispose d'un système de climatisation. La vidéo se termine par la phrase suivante : "*Un petit changement peut avoir un impact important. Ainsi, nous réduirons l'empreinte climatique de nos produits de 70 % d'ici 2030. Nous encourageons nos clients à voir comment ils peuvent agir chez eux en se référant à leur page d'accueil*" (Ikea, 2018).

Cas 2 : par le biais d'une campagne publicitaire, Gillette s'est engagé dans le mouvement #MeToo. Pour ce faire, la marque a modifié son slogan de 30 ans "*The best a man can get*" to "*The best men can be*". Dans la vidéo, des scènes stéréotypées représentant le sexism de diverses manières se succèdent: des extraits de JT présentant des faits de harcèlement sexuel ainsi que des scènes illustrant des jeunes garçons étant intolérants et intimidants les uns avec les autres, dans lesquelles des figures paternelles négligent la situation et affirment que "les garçons seront toujours des garçons", ce qui indique que les comportements controversés sont tolérés par les figures masculines adultes. Une voix narratrice déclare ensuite "*nous croyons en ce qu'il y a de meilleur chez les hommes*". La vidéo continue avec des scènes illustrant des figures masculines adultes ayant, eux, le comportement "juste" et interrompant d'autres hommes lorsque ceux-ci agissent d'une manière déplacée. Par exemple, interrompre l'un d'eux lorsque ce dernier drague une femme de manière inappropriée, lui dit des choses condescendantes, etc. La publicité se termine par de jeunes garçons observant et admirant ces hommes agissant de manière "juste", qui empêchent les autres de mal agir. Le narrateur termine en disant "*parce que les garçons qui regardent aujourd'hui seront les hommes de demain*" et termine par le texte "*The best a man can get*" (Gillette, 2019).

Cas 3 : Kodak s'est engagé en faveur de la communauté LGBT en illustrant " l'amour sous toutes ses formes". Dans un spot publicitaire intitulé "*Understanding*", on peut observer un adolescent, Joey, qui s'entraîne au base-ball avec son équipe. Après l'entraînement, lui et un autre joueur de son équipe, Dylan, rentrent chez la famille de Joey pour passer du temps ensemble. Dans la soirée, la petite sœur de Joey prend Joey et Dylan en train de s'embrasser. Dans les scènes qui suivent, on comprend que le père de Joey a trouvé une photo de Joey et Dylan, découvrant ainsi leur relation. Sur plusieurs moments de vie, on comprend que le père de Joey n'adresse plus la parole à son fils. Cependant, le jour de son anniversaire, Joey reçoit un cadeau de la part de son père : la photo de lui et de Dylan agrandie. On aperçoit finalement le visage soulagé de Joey, qui se sent accepté par

son père. La vidéo se termine par le texte "*The moments that capture your love*" (Kodak, 2016).

Constats : lorsque les consommateurs sont questionnés quant à la légitimité de ces enseignes à utiliser des sujets tels que le changement climatique, la communauté LGBT ou encore le mouvement MeToo dans leurs communications, il en ressort que les actions de communications de Gillette et Kodak sont considérées comme inconsistantes et inauthentiques. À l'inverse, celle d'Ikea est perçue comme pertinente, comme celle qui illustre le mieux une entreprise qui traite un sujet de société/d'actualité et qui présente un lien clair entre ses activités, ses produits et le sujet traité.

De nombreux consommateurs considèrent qu'il est illogique de jouer sur une question de société qui n'a rien à voir avec le produit ou les activités de l'entreprise. Selon certains avis, il est donc absurde de lier les rasoirs aux droits des femmes et aux injustices qu'elles subissent. D'autres pensent que cela est réducteur d'assimiler les rasoirs au fait de devenir "des hommes". Quant à Kodak, beaucoup pensent que la publicité n'aura pas d'impact sur l'opinion envers les homosexuels et qu'elle n'est pas pertinente par rapport au produit et activité de l'entreprise. Or, les consommateurs s'accordent pour dire que dans une certaine mesure, Ikea et ses clients peuvent réellement changer leur impact sur l'environnement. D'une part, par les nouveaux choix de production de l'enseigne et d'autre part, par la conscientisation d'achat des clients (Kubiak, Ouda, 2020).

En conclusion, lorsqu'une entreprise souhaite traiter un sujet d'actualité ou prendre un positionnement face à une thématique de société importante, cela sera perçu comme plus authentique par le public si l'entreprise détient une certaine légitimité à traiter le sujet, car c'est une thématique sur laquelle elle peut avoir un impact, de par ses activités, ses engagements, ou sa raison d'être. Comme dit précédemment, les entreprises qui font preuve de consistance et de cohérence dans toutes leurs pratiques de communication sont plus susceptibles d'obtenir une perception de crédibilité. Par conséquent, une incohérence entre une position sociopolitique et la raison d'être d'une entreprise ou ses activités peut entraîner une perception de manque de crédibilité (Kubiak, Ouda, 2020).

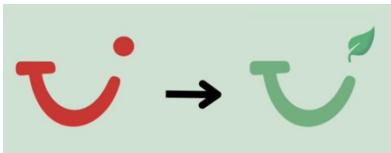
2. Les différentes formes de "Washing"

Le terme anglophone "Washing", dont l'équivalent français est "Blanchiment", représente le fait de **mentir pour faire du profit** et se donner une image positive, qui est en fait **en décalage avec la réalité**. Dans ce processus, une entreprise **semble engagée envers une cause, mais ne fait pas de réels progrès et ne prend pas de réelles initiatives**.

Parfois le Washing n'est pas décrit comme étant du pur mensonge, mais comme une pratique qui peut se situer dans le "non-dit", dans "l'omission" ou encore dans le cas d'une entreprise qui survalorise certains aspects et minimise ceux qui posent problème (Vargas, 2020).

Les formes de "Washing" sont diverses. La plus connue est le "**greenwashing**", définie comme "*une communication frauduleuse (...) qui présente des arguments écologiques non réels ou minimes, sachant que l'entreprise dépense souvent plus d'argent en publicité et en communication à cet effet*

qu'en actions effectives envers le climat et l'environnement" (Vargas,2020). Dès lors, une entreprise qui utilise cette pratique utilise des termes tels que "durabilité", "responsabilité sociale" ou "impact positif" dans ses communications pour améliorer son image, mais ne prend pas les mesures nécessaires pour soutenir ces affirmations et ne fait pas la preuve d'un réel engagement envers l'écologie.



Début 2023, **l'entreprise de voyage et tourisme Tui** a annoncé son plan de devenir neutre en carbone d'ici 2050. Pour souligner l'annonce de cette prise de décision, l'entreprise a changé son traditionnel logo bleu et rouge en un logo vert arboré d'une petite feuille. Une couleur et un élément visuel qui sont synonymes d'écologie et qui, selon Tui, auraient peut-être crédibilisé son action pour l'environnement (*Van der Meerschen,2023*). Cependant, après seulement quelques heures, le groupe qui possède plusieurs compagnies aériennes s'est vu vivement attaqué sur les réseaux sociaux pour ce changement de logo, qualifié de "*plus gros greenwashing 2023*". *De nombreux internautes se sont demandé "pour quel motif planifier d'être neutre en carbone en 2050 justifie-t-il un tel changement de logo?"* (*Van der Meerschen,2023*). L'entreprise, qui a une empreinte écologique importante, n'a tenu que quelques jours avant de revenir à son logo initial, lui faisant perdre encore plus en crédibilité (*Van der Meerschen,2023*).

Le "**Rainbow Washing**", qui représente quant à lui, le fait d'utiliser les codes visuels ou textuels de la communauté LGBTQIA+, comme les couleurs multicolores, pour indiquer son soutien à la communauté et se faire passer pour une entreprise progressiste inclusive et diverse, mais sans réelles actions en réalité (Carmona, 2022).

Chaque année, à l'approche du jour de l'International LGBT+ Pride (28 juin), les entreprises et leurs marques profitent de l'occasion pour changer leurs couleurs avec celle de la communauté (l'arc-en-ciel) ou pour se mettre en avant, en développant des actions de communication diverses.

Parmi de nombreux exemples, une année, Renault a changé son logo sur les réseaux sociaux pour montrer son soutien à la communauté et se doter d'une image inclusive. C'est un procédé qui fut vivement critiqué et catégorisé comme du "*Rainbow Washing*", car Renault n'a pas besoin de changer son logo s'il souhaite également soutenir la communauté. Qui plus est, il a été observé que Renault n'a réalisé ce changement de logo que pour les comptes de certains pays, notamment ceux dans lesquels la communauté LGBT+ est acceptée et positivement perçue, mais pas pour les pays qui se verrait contrariés par une action de communication de la sorte du fait de leurs orientations religieuses (Turquie, Indonésie, Égypte, Maroc, etc.) (Carmona, 2022).

Marks & Spencers s'est aussi vu pointé du doigt pour avoir utilisé la communauté LGBT+ dans le but d'augmenter ses ventes lorsqu'ils ont, le temps d'une journée, customisé leurs sandwichs aux couleurs de l'arc-en-ciel. Cette action a été vivement rejetée par le public jugeant cela d'inauthentique et malhonnête (Carmona, 2022).

Il existe aussi le “**Purple-washing**” qui représente le fait “*d'utiliser la cause féministe, pour faire du profit et donner une (fausse) image engagée à l'entreprise*” (Carmona, 2022).

Les entreprises mettent en avant des femmes dans leur communication pour revendiquer un engagement envers la défense des femmes et l'égalité des genres, mais sans réel dévouement à la cause (Carmona, 2022).

'Try again': McDonald's women's day stunt criticized as hollow gesture

The move to flip its arches to a 'W' for Women's Day was questioned by people who called on McDonald's to pay its employees a living wage



En 2018, à l'occasion de la journée des femmes, **McDonald's** a changé son logo. Il a retourné son fameux “M” pour le faire devenir “W”, pour le “Women” (“femmes” en anglais). La chaîne de restauration a voulu profiter de l'occasion pour se montrer féminisme et engagée, mais cela fut mal perçu, car l'entreprise a aussi été incriminée à de nombreuses reprises dans la même période pour “*des faits discriminatoires, d'écart salariaux importants et des accusations de harcèlements sexuels.*” (Carmona, 2022)

Finalement, le “**Purpose-Washing**” qui désigne une entreprise qui affirme avoir un “Purpose” et qui revendique un engagement réel envers une raison d'être, sans que cela soit fondé et que cela se traduise réellement dans les faits. (Cheal,2022)

2.1 Différences “Cause-Related Marketing” et “Purpose Washing”

Le "cause-related marketing" et le "purpose washing" sont deux concepts étroitement liés à l'engagement social, sociétal ou environnemental des entreprises. Toutefois, ils se différencient par leur approche.

Le "cause-related marketing" ou le "brand activism" font référence à une stratégie de communication dans laquelle une entreprise s'associe à une cause spécifique, sans pour autant prôner cette dernière comme étant sa raison d'être. Certaines d'entre elles s'associent à une cause à des fins purement commerciales. Cependant, lorsque cela est pratiqué de manière authentique, on peut percevoir un lien entre l'entreprise, son offre et la cause et il est attendu que l'entreprise soutienne réellement la cause et que sa raison d'être et ses activités y soient réellement liée. (Kubiak, Ouda, 2020). Le "purpose washing", en revanche, se produit lorsque l'entreprise utilise le concept de "raison d'être" ou de "purpose» délibérément de façon mensongère à des fins d'image sans réel engagement envers la cause qu'elle prétend être sa raison d'être (Cheal,2022). Le "purpose washing" peut être perçu comme une tentative mensongère d'exploiter des valeurs sans véritable engagement.

En résumé, le "cause-related marketing" est la communication sur une implication (réelle ou non) envers une cause, tandis que le "purpose washing" consiste à utiliser la rhétorique du "Purpose" sans engagement réel envers une raison d'être. Dans les deux cas, les entreprises qui utilisent ces pratiques dans leurs communications s'exposent à des risques, parmi lesquels, une **perte de crédibilité**, une perception de manque d'authenticité, une image de malhonnêteté, une dégradation de la relation avec ses parties prenantes, une drastique diminution de la confiance reçue, ou encore une réputation et une image négatives (Kubiak, Ouda, 2020).

CHAPITRE 5 : Recul critique et recommandations

L'objectif de mon mémoire est d'étudier la communication du "Purpose" des entreprises au travers du vecteur de la communication externe.

1. Recul critique

Avant de présenter mes recommandations, je précise que je n'ai pas concentré mes analyses sur une entreprise en particulier. Au contraire, celles-ci sont le résultat de rencontres et d'interviews de nombreuses entreprises et professionnels des domaines de la communication et de la thématique des « Purpose-Driven Companies ». Dès lors, mes recommandations ne s'appliquent pas à une entreprise déterminée mais s'appliquent de façon plus globale, générale, à l'ensemble des entreprises qui possèdent un « Purpose » et qui décideraient de se lancer dans la communication externe de celui-ci.

Pourquoi mes analyses et ma récolte de données ont-elles pris cette forme ?

En débutant ce mémoire, j'avais l'idée précise de faire ma récolte de données au travers d'études de cas concrets et détaillés. C'est-à-dire, l'analyse de 5 cas importants d'entreprises « Purpose-Driven ». **Cependant, face à la réalité du marché, et à l'accès difficile à l'information, j'ai dû réorienter ma méthodologie vers une analyse plus diversifiée.**

J'ai constaté qu'il est **difficile d'étudier de façon pratique la thématique des « Purpose-Driven compagnies » sur le marché belge.**

Cette **thématique** est un **sujet encore assez novateur sur le marché européen et certainement sur le marché belge**. Ce sujet est beaucoup plus développé sur les marchés "anglo-saxons" et aux USA, d'où il provient. Ce sont souvent d'importantes entreprises américaines qui sont passées maîtres dans cette culture du "Purpose" et de sa communication pour leurs différentes marques, ou pour l'entreprise elle-même. Lorsque j'ai tenté d'étudier le **sujet sur le marché en Belgique**, j'ai pu constater que **les possibilités étaient plus limitées**. Malgré le fait que le concept et la culture du "Purpose" dans le monde de l'entreprise commencent à prendre de l'ampleur en Europe et en Belgique, il est encore **difficile de trouver des entreprises qui maîtrisent le sujet et le développent**.

J'ai découvert que les entreprises rencontrées **n'avaient pas, peu, ou une mauvaise compréhension du sujet**. En effet, de nombreuses entreprises ne comprennent pas concrètement ce que c'est un "Purpose". Il s'avère que cette notion est encore largement confondue avec la mission et la vision d'entreprise. Qui plus est, la notion de "Purpose" est encore fort assimilée et restreinte à l'écologie et au développement durable.

Au travers des divers contacts obtenus, j'ai pu observer que :

- 1) Certaines entreprises, **malgré qu'elles possèdent un Purpose, n'en sont pas conscientes et conséquemment ne le mettent pas en valeur**, que ce soit dans l'entreprise ou dans leur communication ;

- 2) D'autres entreprises **sont conscientes de leur raison d'être**, qui est **présente et vécue au sein de l'entreprise**, mais elles **ne le mettent pas forcément en pratique dans leurs communications externes respectives** ; (Méson, Kalani, Partena Professionals)
- 3) D'autres encore **communiquent sur leur « Purpose » dans une certaine mesure, mais ne présentent pas de marche à suivre pour ce faire**, ou sont dans **l'incapacité de fournir des réponses quant à leurs pratiques de communication.**

De fait, lorsque j'ai questionné les entreprises sur la communication de leur "Purpose", de nombreuses questions sont restées sans réponse ou, dans d'autres cas, les éléments obtenus étaient vagues et très limités. Dès lors, il m'était difficile de réaliser ma partie pratique sous forme d'analyses de cas précis et profond.

Dès lors, j'ai élargi ma récolte de données. Mes analyses sont alimentées par des **interviews avec des entreprises « Purpose-Driven »**, des **rencontres avec des professionnels de la thématique** des entreprises Purpose-Driven ainsi que des **exemples pratiques plus larges illustrant mes propos**. Ces exemples revêtent d'entreprises internationales plus avancées dans le domaine, dont beaucoup d'entreprises américaines. Comme dit précédemment, les marchés anglo-saxons sont plus avancées dans la tendance du « Purpose-led » et les entreprises américaines en sont master de la communication.

Les recommandations établies grâce à mes analyses s'adressent à toute entreprise possédant un « Purpose » et qui souhaite le communiquer au travers de sa communications externe. Ces recommandations représentent des premiers outils, des premières étapes, à prendre en compte pour débuter un processus de communication d'un « Purpose ».

Prenant du recul, il m'est apparu qu'un facteur objectif amène ce constat : la taille du marché Belge. Sa taille et son bilinguisme par rapport aux marchés voisins, aux marchés anglosaxons, jouent peut-être un rôle de frein, un ralentisseur dans l'émergence d'entreprises « Purpose-driven » et leur communication vers le marché Belge. A ce jour, il existe dans notre pays, un nombre plus restreint d'entreprises s'étant lancées dans cette démarche et sa communication.

Il est à noter que le « retard » constaté du marché Belge au sujet de la tendance des entreprises « Purpose-Driven » est déjà noté par plus d'un. De nombreuses entreprises rencontrées, telles que *Nemesis, Bonka Circus* ou encore « *The Global Inspiration & Noble Purpose Institute* » furent créées dans l'objectif d'aider les entreprises à progresser vers un « Purpose » et donc la communication de celui-ci.

Ces constats me confortent dans l'idée d'avoir choisi et étudié le sujet des « Purpose Driven companies » et plus précisément la communication de celles-ci. Cela représente, me semble-t-il, aujourd'hui, un sujet novateur, prometteur, nécessitant réflexions et analyses pour les années à venir.

Au vu de la quête de sens existante et grandissante dans la société, des marchés et de ses acteurs, il m'apparaît que le sujet étudié ici, à savoir la communication externe adéquate du Purpose des entreprises, deviendra un des sujets centraux des prochaines années tant pour les entreprises que pour les professionnels de la communication.

2. Recommandations

2.1 Pourquoi communiquer son Purpose ?

Au travers de recherches littéraires, nous constatons que la société et ses différents acteurs sont en quête de sens en raison d'un écosystème bouleversé, composé de crises diverses. Certaines, plus profondes que d'autres, sont sources de réflexions et d'interrogations, poussant les individus à réaliser une introspection de leurs modes et leurs environnements de vie. En conséquence, leurs attentes évoluent. Celles qu'ils ont envers eux-mêmes et les autres qu'ils ont désormais envers les entreprises avec lesquelles ils sont en contact.

Parallèlement, et de manière convergente, la tendance des "Purpose-Driven Companies" a pris de l'ampleur. Les entreprises orientées autour d'un « Purpose » ont le potentiel de répondre à ces attentes. Ce « Purpose », cette raison d'être, pouvant représenter la différenciation que bon nombre des consommateurs et autres parties prenantes cherchent, et à laquelle ils aspirent. Ce qui leur donnera du sens, aussi divers soit-il. C'est l'essence même de ce qui rendra une entreprise pertinente, significative et nécessaire aux yeux de ses parties prenantes.

Le challenge pour ces dernières est d'arriver à rendre leurs raisons d'être audibles, leur donnant ainsi l'occasion d'être perçues par les acteurs du marché et de potentiellement répondre à leurs nouvelles attentes. Dans cette optique, la communication externe du « Purpose » est essentielle et incontournable. Elle représente **la passerelle permettant aux deux parties de se rencontrer**.

Ainsi, la réponse à « Pourquoi communiquer son Purpose » prend du sens et représente une de mes principales recommandations.

2.2. Comment communiquer son Purpose ?

Avant toute chose, le succès de la communication externe d'un Purpose repose sur un préquis : une compréhension, un vécu profond et une adhésion du "Purpose", à l'interne par les membres, soutenus par le vecteur de la communication interne à l'entreprise. Les entreprises et professionnels du domaine ont tous, sans exception, abordé la question de l'interne lorsqu'il s'agit de communiquer le Purpose de l'entreprise vers l'externe. Beaucoup des personnes rencontrées m'ont affirmé que la connaissance et l'expérience du Purpose en interne étaient **des points cruciaux à la réussite de la communication en externe. L'absence de cette étape en serait l'un des facteurs d'échec.**

Par la suite, en partant de la théorie de la communication externe, et de la définition de deux de ses grands courants (Corporate et commercial), nous pouvons considérer que la communication d'un Purpose prend naissance dans la communication Corporate, celle-ci étant celle qui communique par définition sur l'entreprise à proprement parler et son histoire. C'est un argument qui est d'ailleurs étayé par certaines interviews.

Cependant, j'ai aussi constaté au travers de ces interviews que lorsqu'il s'agit de communiquer son Purpose, **les entreprises ne segmentent pas nécessairement les deux types de communication et n'utilisent pas une des deux à titre de vecteur communicationnel "officiel" du Purpose.** En réalité,

le “**Purpose**” doit se traduire dans tous les types de communications réalisés par l’entreprise. On en conclut que la communication Corporate, et donc la communication du Purpose qui prend source en son sein, doivent faire corps et avoir un rôle de direction et d’harmonisation des autres types de communication (dont la communication commerciale) et de leurs actions respectives.

De ce fait, la majorité des entreprises interviewées s'accordent pour dire que **la communication d'un Purpose est une question de globalité** et doit **transpirer dans toutes les actions de communication réalisées par une entreprise**, dans l'**objectif est d'avoir une communication “On purpose”**. Dès lors, dans le domaine de la communication externe, le “**Purpose**” peut être perçu comme une “ombrelle” de communication qui doit se retrouver et être retranscrite dans toutes les communications exercées, mais une ombrelle qui n'est jamais communiquée en tant que telle.

Lorsque l'on s'intéresse aux détails de cette communication et à sa pratique, les interviews réalisées nous amènent au constat qu'il n'existe **pas de marche à suivre précise ou de “pattern” pour ce faire**. Les entreprises qui communiquent sur leurs Purpose ne **présentent pas de méthode généralisée dans leurs procédés** et, lorsque je les questionne, celles-ci affirment qu'elles n'établissent pas de plan de communication pour ce faire et n'en suivent pas les points à proprement parler.

La communication du Purpose est **une question de forme**. Les entreprises qui souhaitent communiquer leur raison d'être doivent pouvoir rendre leur **communication authentique**, c'est-à-dire arriver à rester elles-mêmes, faire transparaître qui elles sont et quels sont le(s) motif(s) pour lesquels elles entreprennent les choses, quel que soit l'action de communication concernée. Cette authenticité de communication passe par **sa consistance** : une communication qui prend forme autour d'éléments fondés et tangibles, de réelles convictions et d'actions mises en place par l'entreprise dans la poursuite de sa raison d'être, mais aussi par **une transparence de communication** au travers de laquelle l'entreprise fait ce qu'elle dit et dit ce qu'elle fait. Elle accepte de communiquer tant sur ses succès que ses échecs.

Tous ses éléments rendent la communication de l'entreprise **crédible** au sujet de sa raison d'être, ce qui est une des caractéristiques primordiales à atteindre lorsqu'une entreprise souhaite véhiculer ce pour quoi elle existe. Il est à noter que la communication d'un « Purpose » exige une **forme simple**, afin que le discours de l'entreprise touche le plus grand nombre et que son message **soit accessible**. Finalement, **la cohérence** de cette communication et des messages émis par l'ensemble de l'entreprise sur les différents canaux, au travers des différents « touch point », rendront cette dernière crédible et consistance. Cela permettant à l'entreprise de démontrer qu'elle maîtrise son sujet, que celui-ci est véhiculé de manière cohérente tant en interne qu'en externe par différents vecteurs de communications.

La communication du « Purpose » est aussi **une question de contenu**. Les entreprises qui ont pour intention de faire transparaître leur raison d'être dans leurs communications et d'attirer l'attention de leurs publics se voient invitées à **communiquer sur la contribution positive** que cette raison d'être apporte au monde, à la société et dans leurs vies. L'entreprise doit également continuer à communiquer sur son offre de produits ou de services, car cela garde son importance pour ses parties prenantes mais aussi parce que le **produit ou le service offert par l'entreprise peut représenter un vecteur de communication de la raison d'être à part entière**.

Les individus s'identifient aux entreprises dirigées par des humains, des êtres imparfaits. Dès lors, dans une démarche de transparence, **communiquer sur leurs faiblesses et leur parcours d'amélioration** donne aux entreprises un aspect authentique et l'opportunité d'embarquer les publics sur la promesse même de l'entreprise, sa raison d'être. L'entreprise a tout intérêt à essayer **d'humaniser sa raison d'être au travers de ses contenus**, que ce soit **par** la mise en avant du **fondateur ou CEO de l'entreprise**, des **employés** ou **d'histoires réelles**. Pour ce point, **l'utilisation du "User Generated Content"** aide aussi fortement, donnant un caractère "plus réel" à la communication de l'entreprise. En termes d'outils, **mettre le storytelling au service de la communication de sa raison d'être, en créant une histoire engageante, mais également pertinente**, semble plus que bénéfique. Qui plus est, créer des contenus **vidéos et audios humanisés et dynamiques** facilite les prises de parole et aide à transmettre plus facilement la passion et l'enthousiasme de l'entreprise pour sa raison d'être.

Ensuite, communiquer de façon interactive au sujet de sa raison d'être permet aux entreprises **d'embarquer les publics dans celle-ci, et de mobiliser leur participation**. Cela **permet d'accroître l'engagement et l'implication des audiences dans le discours de cette dernière et donc sa raison d'être**.

Nous avons aussi observé que, même si de nombreuses entreprises reconnaissent l'importance de communiquer leur "Purpose", certaines d'entre elles affirment avoir des réticences lorsqu'elles doivent le faire. Dès lors, dans le processus de communication, il est important d'arriver à **outrepasser la peur de l'erreur de communication, notamment en ayant la capacité d'appuyer son discours par des faits, mais aussi en acceptant qu'une raison d'être ne puisse plaire à tout le monde**.

Lorsque l'on s'intéresse de plus près **aux canaux utilisés par les entreprises pour communiquer leurs Purpose**, on constate que, mis à part les entreprises qui possèdent et utilisent toutes leurs "Owned Media" pour ce faire, le choix des canaux ne présente pas de généralisation. Les choix effectués **découlent de décisions personnelles ou stratégiques liées à leur raison d'être**. Le point d'attention concernant les canaux **est leur interopérabilité, assurant** que chaque point de contact établi avec l'entreprise renvoie le même message, donnant à la communication un caractère cohérent.

Si l'on s'interroge sur la **nécessité d'utiliser les services d'une agence pour réaliser cette communication**, les avis sont nuancés. Cette démarche, lorsque réalisée en interne par ceux qui vivent la raison d'être au quotidien, donne aux entreprises **l'assurance d'être exécutée avec une compréhension profonde du Purpose** et de ses subtilités. Pour une agence, il peut être difficile d'aussi bien assimiler la raison d'être que les gens qui travaillent au sein de l'entreprise. Cependant, **travailler avec une entité externe peut offrir à l'entreprise un point de vue externe objectif**, permettant de prendre du recul, de challenger et d'enrichir un sujet qu'ils ne remettent peut-être plus assez en question. Finalement, la majorité des entreprises s'accorde pour dire que **le budget n'est pas un facteur intrinsèquement lié au succès ou à l'échec de la communication externe du "Purpose"**.

En résumé, mes recherches me permettent de tirer les **principales recommandations suivantes**, celles-ci étant expliquées de façon plus large ci-dessus :

1. **Le prérequis** au succès de la communication externe d'un « Purpose » est une **compréhension, un vécu profond et une adhésion du « Purpose » à l'interne par les membres**, soutenu par le vecteur de la communication interne ;
2. La communication d'un « Purpose » ne **nécessite pas de segmentation entre communication corporate et communication commerciale** ;
3. La communication d'un « Purpose » est une **question de globalité** et doit **imprégner toutes les actions de communication** réalisées par une entreprise ;
4. La communication d'un « Purpose » ne présente **pas de méthodologie généralisée** dans son application et sa pratique ;
5. La communication d'un « Purpose » dépend, en réalité, de sa **forme** : une communication authentique, consistante, transparente, crédible, cohérente et accessible ;
6. La communication d'un « Purpose » dépend aussi de son **contenu** : des contenus qui mettent en avant la contribution positive de l'entreprise dans la poursuite de sa raison d'être, qui témoignent de sa sincérité dans son imperfection et son parcours d'amélioration, des contenus qui humanisent l'entreprise, par la mise en avant du fondateur/CEO, d'employés, de « user generated content » ou d'histoires réelles. Des contenus vidéos et audios humanisés et dynamiques ou encore des contenus réalisés autour d'une histoire engageante, avec l'aide du storytelling ;
7. La **communication interactive** contribue à embarquer les publics et mobiliser leur participation dans le discours de l'entreprise et donc sa raison d'être ;
8. Il est nécessaire **d'outrepasser la peur de l'erreur de communication**, par la capacité d'appuyer son discours par des faits, mais aussi en acceptant qu'une raison d'être puisse ne pas plaire à tout le monde ;
9. **Faire appel aux services d'une agence** de publicité ou de communication est un **choix personnel et stratégique** pour l'entreprise ; et
10. Le **budget** n'est **pas un facteur décisif de succès ou d'échec** de cette communication.

Conclusion, limites et prolongations

L'objectif de ce mémoire est d'étudier la communication du "Purpose" des entreprises au travers du vecteur de la communication externe. Ainsi, ma problématique de recherche se pose comme suit : « **Purpose-Driven Companies** » : **pourquoi et comment** adéquatement **transmettre sa raison d'être** au travers de sa **communication externe** ? »

Cette problématique se pose en 2 étapes : Pour commencer, **pourquoi** communiquer son Purpose ?

Pour répondre à la quête de sens vécues par les individus, les « Purpose-Driven Companies » doivent pouvoir rendre leur utilité sociale, leur raison d'être perceptible. Dans ce processus, la communication externe du « Purpose » est cruciale. Le challenge pour ces dernières est d'arriver à rendre leurs raisons d'être audibles, leur donnant ainsi l'occasion d'être perçues par les acteurs du marché et de potentiellement répondre à leurs nouvelles attentes. Dans cette optique, la communication externe du « Purpose » est essentielle et incontournable. Elle représente **la passerelle** permettant aux deux parties de se rencontrer.

Ce constat étant fait, vient, pour suivre, la question de : **comment** communiquer son « Purpose » ?

Le constat majeur est : pour une entreprise, la communication externe de son Purpose n'est pas une science exacte ou un chemin tout tracé.

Cette communication n'utilise pas de fil conducteur, de marche à suivre prédéfinie. Avec le recul, nous pouvons conclure, qu'il n'y a, en général, pas de « Pattern », de recette, de schéma fixe, dans la pratique de cette communication. En réalité, c'est du cas par cas, compte tenu de l'entreprise et de son Purpose.

Le facteur principal émergeant établit est que cette communication du « Purpose » n'est pas réservée à la communication Coporate ou commerciale de l'entreprise. Elle représente, au contraire, l'objectif supérieur de cette communication externe: **celui d'être « On Purpose »**, quel que soit son domaine d'application. Dans ce sens, l'ensemble des actions de communication de l'entreprise doivent être imprégnées de la raison d'être. Nous découvrons au fur et à mesure, qu'en réalité ce sont la forme et le contenu de cette communication « On Purpose » qui ont une importance déterminante.

Par la suite, nous avons constaté que les entreprises ne doivent pas craindre de communiquer leur Purpose, quels que soient les canaux empruntés, le budget disponible ou l'aide éventuelle d'une agence, ceux-ci ayant une importance plus relative. Cette crainte est un des obstacles principaux au succès de la communication externe de ce Purpose.

Pour conclure, je ne peux qu'inciter les entrepreneurs et leurs entreprises à consacrer du temps et des efforts à l'émergence de leur Purpose et à sa communication. Le Purpose « drive » une entreprise mais sa communication est son tremplin, sans lequel il échouera. La communication externe de dernier est la clé de sa réussite et de sa pérennité.

Désormais, lorsque je me questionne sur les questions non traitées dans le cadre de ce travail ou celles qui pourraient constituer un approfondissement, je me dis que ce mémoire n'étudie, de façon pratique, la communication externe du « Purpose » que du point de vue des entreprises. Cependant, il pourrait être enrichissant, au travers d'une récolte ultérieure de données, de faire des recherches sur la perception et l'avis des parties prenantes à l'entreprise quant à cette communication externe du « Purpose ».

Qu'en pensent-t-elles ? Qu'attendent-t-elles d'une telle communication ? Quelles formes doit-elle prendre ? Que la rend-elle authentique à leurs yeux ?

Bibliographie

ABBAS, PIENKOWSKI (2022). Fonds monétaire international. QU'EST-CE QUE LA DETTE SOUVERAINE? Consulté le 23 mars 2023 de <https://www.imf.org/fr/Publications/fandd/issues/2022/12/basics-what-is-sovereign-debt>

Accenture (2020) COVID-19: A brand. New. Purpose. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/coronavirus-brand-new-purpose>

Accenture (2018). *From me to we: The rise of the purpose-led brand.* Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>

Accenture(2021). Les valeurs et motivations d'achat des consommateurs connaissent une évolution fondamentale en s'éloignant des critères de prix et de qualité. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://newsroom.accenture.fr/fr/news/les-valeurs-et-motivations-d-achat-des-consommateurs-connaissent-une-evolution-fondamentale-en-s-eloignant-des-criteres-de-prix-et-de-qualite.htm>

Accenture.(2021) *Life Reimagined : Mapping the motivations that matter for today's consumers.* Récupéré le 12 mars 2023 de https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Life-Reimagined-Full-Report.pdf

Actiz (2023). *Génération Z au travail : comment s'adapter à leur arrivée.* Récupéré le 17 février 2023 de <https://actiz.ca/comment-sadapter-a-larrivée-de-la-génération-z-sur-le-marche-du-travail/#:~:text=Les%20caract%C3%A9ristiques%20de%20la%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20Z&text=Ils%20sont%20soud%C3%A9s%20%C3%A0%20leur,dont%20les%20consoles%20de%20jeu>.

Adaoust,C. (2021). *France info. Changement climatique : ce qu'il faut retenir du sixième rapport des experts du Giec.* Récupéré le 24 février 2023 de https://www.francetvinfo.fr/meteo/climat/changement-climatique-ce-qu-il-faut-retenir-du-sixieme-rapport-des-experts-du-giec-publie-aujourd-hui_4731447.html

Alenvi. (2022). Notre mission. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.alenvi.io/notre-mission>

Allbirds. (2020). Sustainability Report, 2020. Consulté le 4 mai 2023 sur https://cdn.allbirds.com/image/upload/v1625161698/marketing-pages/Allbirds_Sustainability_Report_2020.pdf

Andrew,C. (2021). How do you communicate purpose effectively? Récupéré le 6 avril 2023 sur <https://caburnhope.co.uk/blog/how-do-you-communicate-purpose-effectively/>

Arnaud,B. Mellet,E. La boîte à outils de la psychologie positive au travail (2019). Récupéré le 19 février 2023 de <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-psychologie-positive-au-tr--9782100776375-page-18.htm>

Atkin,D. (2019). How Airbnb found its Purpose and why it's a good one. Consulté le 4 mai 2023 sur <https://medium.com/@douglas.atkin/how-airbnb-found-its-purpose-and-why-its-a-good-one-b5c987c0c216>

Autissier,D. Bailly,M. Metais-WeirschE. (2018)Outil 45. La courbe d'adoption technologique. Consulté le 31 mars 2023 sur <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chief-digital-officer--9782100779451-page-138.htm>

Aziz,A. (2017). Brand Purpose 101: Everything you wanted to know but were afraid to ask. Récupéré le 7 avril 2023 sur <https://medium.com/@afdhelaziz/brand-purpose-101-everything-you-wanted-to-know-but-were-afraid-to-ask-21593fb37d33>

Barthelemy,C. (2021) "Crise écologique et quête de sens. Analyse de dix engagements individuels à travers leurs récits et parcours ". (Mémoire de master). UCLouvain,Louvain-la-Neuve. Récupéré le 24 février 2023 de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:29921>

Barton,R. Quiring,K. Theofilou,B. (2018). From me to we: The rise of the purpose-led brand. Consulté le 4 mai 2023 sur <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>

Banque de France.(2020). Le prix du pétrole est-il vraiment devenu négatif ? Récupéré le 5 mars 2023 de <https://covid19-economie.banque-france.fr/comprendre/le-prix-du-petrole-est-il-vraiment-devenu-negatif/>

Bathelot,B.(2017) Communication Corporate. Consulté le 26 mars 2023 sur <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/communication-corporate/>

Bathelot,B.(2015). Communication externe. Consulté le 26 mars 2023 sur <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/communication-externe/>

Bathelot,B.(2019). USP. Consulté le 28 mai 2023 sur <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/usp/>

Bcorporation (2023).ABOUT B CORP CERTIFICATION. Consulté le 1 avril 2023 sur <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>

Beaujon, A. (2022). Deux ans après la loi pacte, 505 sociétés ont adopté le statut d'entreprise à mission. Récupéré le 3 avril 2023 sur https://www.challenges.fr/green-economie/deux-ans-apres-la-loi-pacte-505-societes-ont-adopte-le-statut-dentreprise-a-mission_803005

Bennis,O. (2023). 17 exemples de visions d'entreprises inspirantes + Guide pour formuler la vôtre. Consulté le 1 avril 2023 sur <https://buzznessinfo.com/rediger-vision-entreprise/>

BFM Business (2022). Les catastrophes naturelles ont coûté 70 milliards d'euros au niveau mondial au 1er semestre. Récupéré le 6 mars 2023 de https://www.bfmtv.com/economie/international/les-catastrophes-naturelles-ont-coute-70-milliards-d-euros-au-niveau-mondial-au-1er-semestre_AD-202208020201.html

Blanc,E. (2022). "The Big Resignation", le nouveau phénomène aux États-Unis ou comment réinventer sa carrière pour être bien au travail. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://www.dhnet.be/actu/sante/2022/08/29/the-big-resignation-le-nouveau-phenomene-aux-etats-unis-reinventer-sa-carriere-pour-etre-bien-au-travail-SX6ICEZDQVAORKNXJ3GSIWIJHY/>

Blanc, J. Cescon,C. (s.d). Marketing opérationnel Airbnb. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://www.calameo.com/read/0046160063f6b002175ce>

Blotter,J. (2013). 10 Ways Today's Purpose-Driven Brands Can Bring Their Core Values To Life. Récupéré le 21 avril 2023 sur <https://www.fastcompany.com/3019856/10-ways-todays-purpose-driven-brands-can-bring-their-core-values-to-life>

Biderman-Gross,F.(2020). Align Your Brand With Purpose, Inside And Out. Consulté me 26 avril 2023 sur <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/06/01/align-your-brand-with-purpose-inside-and-out/?sh=5cb53a664eba>

Boston Consulting Group (2023). About BCG. Consulté le 23 mars 2023 de <https://www.bcg.com/about/overview>

Bowen,S.(2018). Mission and vision. Récupéré le 1 avril 2023 de https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/327879895_Mission_and_Vision/links/5bdf41c5299bf1124fbb7716/Mission-and-Vision.pdf

Brand master academy. (2019). Brand promise. [Video]. YouTube. Consulté le 8 avril 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=9QYT0LyQaKM&t=188s>

Brassinne,S.(2023, 5 mai). Fondatrice de Odyskin.[Entretien]. Teams.

Brun,J. (2020). Baromètre T4 Empreinte Humaine (1/4) – Infographie sur l'état psychologique, risques psychosociaux & épuisement des salariés français. Récupéré le 19 février 2023 de <https://empreintehumaine.com/barometre-t4-empreinte-humaine-1-3-infographie-sur-letat-psychologique-risques-psychosociaux-epuisement-des-salaries-francais/>

Brussels Beer Project. (2023). Consulté le 10 mai 2023 sur <https://www.beerproject.be/communaute/>

Brut. (2019, février). *L'ikigaï, une philosophie pour donner sens à sa vie*. [Video]. YouTube. Récupéré le 19 février 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=TmeQ7BDUrc0>

Business Strategy hub. (2022). *Red Bull Mission Statement / Vision / Core Values / Analysis*. Consulté le 13 avril 2023 sur <https://bstrategyhub.com/red-bull-mission-statement-vision-core-values-analysis/>

Café Joyeux. (2023). *Une mission : ouvrir les coeurs*. Consulté le 4 mai 2023 sur <https://www.cafejoyeux.com/fr/content/7-le-concept-cafe-joyeux#actions>

Carmona,A. (2022, 24 février). *Washing en Marketing : Définition & Exemples*. [Vidéo]. YouTube. Consulté le 17 mai 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=eTgOKSjciVU>

Carter,N. Kelly,K. (2019). *Design an Organization's Purpose Statement With This Tool*. Récupéré le 13 avril 2023 sur <https://www.ideo.com/blog/design-an-organizations-purpose-statement-with-this-tool>

Cassidy,P. (2017). *Survey Finds Consumers Crave Authenticity - and User-Generated Content Delivers*. Consulté le 22 mars 2023 sur <https://www.socialmediatoday.com/news/survey-finds-consumers-crave-authenticity-and-user-generated-content-delivery/511360/>

Chabal,A. (2018). *Etude : Travail, À La Recherche Du Sens Perdu*. Récupéré le 18 février 2023 de <https://www.forbes.fr/management/etude-deloitte-travail-a-la-recherche-du-sens-perdu/>

Charles,K. (2021) *What is Purpose-Driven Marketing ?*. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://www.adcouncil.org/all-articles/what-is-purpose-driven-marketing>

Charrel,M. (2021). *Pandémie de Covid-19 : les dettes publiques européennes atteignent des records*. Le monde. Récupéré le 6 mars 2023 de https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/07/23/pandemie-de-covid-19-les-dettes-publiques-europeennes-atteignent-des-records_6089270_3234.html

Cheal,V. (2022). *Everything you need to know about purpose washing*. Consulté le 17 mai 2023 sur <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/everything-you-need-know-about-purpose-washing-0#:~:text=So%20what%20is%20purpose%20washing,it%20up%20with%20genuine%20action.>

Cherif,A. (2019). *Cigarettes électroniques : la licorne Juul sous la pression des autorités américaines*. La tribune. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/cigarettes-electroniques-la-licorne-juul-sous-la-pression-des-autorites-americaines-826753.html>

Choi,J. Niosi,N (2023). *The Sneakerheads Subculture*. consulté le 31 mars 2023 sur <https://kpu.pressbooks.pub/consumerbehaviourancillaryresources/chapter/the-sneakerheads-subculture/>

Chouinard,Y. (2016). *Confession d'un entrepreneur pas comme les autres*. Paris : Magnard-Vuibert

Cohen,M. Newman,K. Oakes-Caseau,A. Pachuta.J.(2022). *Organizational purpose can't work without the workforce*. Deloitte. Récupéré le 11 avril 2023 sur <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/purpose-driven-workforce-strategies.html>

Cohn&Wolfe. (2014). *The age of authenticity*. Récupéré le 17 février 2023 de https://communicateonline.me/wp-content/uploads/2015/03/Authentic-Brands-2014-The-Age-of-Authenticity_FINAL.pdf

Colemann,J. (2017). *On ne trouve pas sa raison d'être, on la construit*. Harvard Business Review. Récupéré le 17 février 2023 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/12/18173-on-ne-trouve-raison-detre-on-construit/>

Commission Européenne. (2022). *Les sanctions contre la Russie ne fonctionnent pas, elles sont contreproductives ! Vraiment ?* Récupéré le 26 février 2023 de https://france.representation.ec.europa.eu/informations/les-sanctions-contre-la-russie-ne-fonctionnent-pas-elles-sont-contreproductives-vraiment-2022-12-08_fr

Commission Européenne. (2022). *L'Europe peut-elle se passer du gaz russe ?* Récupéré le 26 février 2023 de https://france.representation.ec.europa.eu/informations/leurope-peut-elle-se-passer-du-gaz-russe-2022-10-20_fr

Croneberger,J. (2020) *Vision, Mission And Purpose: The Difference*. Consulté le 31 mars 2023 sur <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=436b323b280e>

Culié,J.Garcia,J. Meyer,V. Sorreda,T. (2021). *Comment expliquer la «Grande Démission» et les difficultés de recrutement?* Consulté me 5 mai 2021 sur <https://www.slate.fr/story/220665/grande-demission-comment-expliquer-difficultes-recrutement-travail-emploi-penurie-main-oeuvre>

Cuofano,G.(2023).*Apple Mission Statement And Vision Statement*. Consulté le 1 avril 2023 sur <https://fourweekmba.com/apple-mission-statement-vision-statement/>

Curis,A. (2023). *L'entreprise à mission, comment ça fonctionne en 2023 ?* Récupéré le 3 avril 2023 sur <https://www.hellocarbo.com/blog/communaute/entreprise-a-mission/>

D'Almeida,N. Libaert,T. (2019). *Dans la communication interne des entreprises*. Consulté le 30 mars 2023 de <https://www.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845-page-7.htm>

D'Angelo,C. (2022). *How to Build a Comprehensive Brand Communication Strategy*. Consulté le 24 avril 2023 sur <https://brandfolder.com/resources/brand-communications-strategy/>

Danone.(2018).*Groundbreaking speech*. [Vidéo]. YouTube. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=SGKAL15Go5Q>

Danone.(2023). *Our epic history*. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.danone.com/about-danone/ourhistory.html>

Danone.(2023). *Raison d'être*. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-societe-a-mission.html>

Daumas, J. (2018). *Les Trente Glorieuses ou le bonheur par la consommation*. Revue projet. (N°267), Page 6 à 13. Consulté le 17 février 2023 sur <https://www.cairn.info/revue-projet-2018-6-page-6.htm>

Declerck,P.(2021). *Génération Y : définition et caractéristiques pour mieux la manager*. Récupéré le 17 février 2023 de <https://blog.bruce.work/generation-y-definition-concept-et-caracteristiques-au-travail>

De Greef,M. (2022). *Cours de Stratégique Marketing à L'ICHEC. Chapitre 5 : brand & purpose*. Consulté le 8 avril 2023 sur https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/127499/mod_resource/content/0/21GE022A%20-%20Strategic%20%20Marketing%20-%20Module%205%20Part%201.pdf

De Greef,M.(2023, 22 février). *Chef du centre d'expertise Communications & Brand Experience chez ING*. [Entretien]. Uccle.

De Jesus. (2016). *Tesla Changes One Word in Its Mission Statement and It Already Says a Lot*. Récupéré le 13 avril 2023 sur <https://futurism.com/tesla-changes-one-word-in-its-mission-statement-and-it-already-says-a-lot>

Deloitte. (2023). *How consumers are embracing sustainability*. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>

Deloitte. (2021). *Purpose Premium. Why a purpose-driven strategy is good for business*. Récupéré le 11 avril 2023 sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/purpose-premium-pov.pdf>

Demeester,K. (2019). *HOW VOLVO EVOLVED INTO A PURPOSE-LED ORGANISATION*. Consulté le 25 avril 2023 sur <https://www.callebautcollective.com/en/blog/how-volvo-evolved-into-a-purpose-led-organisation/>

De Paoli,A.(2022). *Stakeholder capitalism: the evolution of the concept of value*. Récupéré le 14 mars 2023 de <https://www.enel.com/media/word-from/news/2022/05/evolution-stakeholder-capitalism>

Deschodt,A. (2015). *Personnalisation, marketing participatif : le consommateur est au cœur !* Consulté le 14 mai 2023 sur <https://medium.com/@dskot/personnalisation-marketing-participatif-le-consommateur-est-au-coeur-1e4709d2e6d>

Donjean,C. (2006).*La communication interne*. Consulté le 26 mars 2023 sur https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=9NdGYaORFFgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=communication+interne+de+l%27entreprise+definition&ots=ReBozL0bNP&sig=DETwZgJOGLE_6uAZ8TN2CtorlZY&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20interne%20de%20l'entreprise%20definition&f=false

Dornbush,J.(2020).*La communication corporate*. Récupéré le 6 avril 2023 sur
<https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/la-communication-corporate>

Dove. (2023).*Our vision*. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/our-vision.html>

Dove. (2023).*Project #ShowUs*. Consulté le 14 mai 2023 sur
<https://www.dove.com/uk/stories/campaigns/showus.html>

Ducorney,A. (2020). *LA COMMUNICATION AUSSI DOIT REVENIR À SA RAISON D'ÊTRE*. Consulté le 25 avril 2023 sur <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4044161W/la-communication-aussi-doit-revenir-a-sa-raison-d-etre.html>

Dupont,H. (2019). *The Ethics of Juul's Marketing*. Consulté le 12 mai 2023 sur
<https://www.linkedin.com/pulse/ethics-juul-hannah-dupont/>

Duterme,B. (2022).*Les fractures Nord-Sud de l'enjeu climatique*. Récupéré le 26 février 2023 de
<https://www.cetri.be/Les-fractures-Nord-Sud-de-l-enjeu-5900>

Dvornechcuck,A. (2023). *Brand Purpose: 22 Best Examples*. Récupéré le 13 avril 2023 sur
<https://www.ebaqdesign.com/blog/brand-purpose#dp5cq>

Edelman trust barometer (2020) *Brand trust in 2020*. Consulté le 8 avril 2023 sur
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-06/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spec%20Rept%20Brand%20Trust%20in%202020.pdf>

Edelman Trust Barometer. (2021) *Global Report*. Récupéré le 26 avril 2023 sur
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>

Ellerbeck,S. (2022). *The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022*. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>

Ephec.(2017). *Médias classiques et nouveaux médias: le mélange des genres*. Récupéré le 6 avril 2023 de
https://www.ephec.be/sites/default/files/uploads/medias_classiques_et_nouveaux_medias_le_melange_des_genres.pdf

Etudes et analyses. (2021).*Qu'est-ce que la communication commerciale ? Définition et exemples* Récupéré le 14 avril 2023 sur <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/est-ce-que-communication-commerciale-definition-exemples-15-11-2021.html>

EY Beacon Institute. (2017). *How can purpose reveal a path through disruption? Mapping the journey from rhetoric to reality*. Consulté le 9 avril 2023 sur <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey>

[com/en_gl/topics/purpose/purpose-pdfs/ey-how-can-purpose-reveal-a-path-through-uncertainty.pdf](https://www.ey.com/en_gl/topics/purpose/purpose-pdfs/ey-how-can-purpose-reveal-a-path-through-uncertainty.pdf)

EY global.(2020). *Why business must harness the power of purpose*. Récupéré le 8 avril 2023 sur https://www.ey.com/en_gl/purpose/why-business-must-harness-the-power-of-purpose

Fartassi,A. (2020). *L'Ikigai : Trouvez le sens de votre vie* ! récupéré le 18 février 2023 de <https://www.penserchanger.com/ikigai-trouvez-le-sens-de-votre-vie/>

Fink,L.(2019). *LARRY FINK'S 2022 LETTER TO CEOS:The Power of Capitalism*. Récupéré le 5 avril 2023 sur <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-lette>

Ficherouille,T. (2023). *Cofondatrice de Meson*. (Entretien). Teams.

Forsé,M.(2012). *Les réseaux sociaux d'aujourd'hui*. Revue de l'OFCE. (N°126), Page 155 à 169. Récupéré le 17 février 2023 de <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2012-7-page-155.htm>

Fourboul,c. Gautier,E. Moriez,D.(2022).*Raison d'être des organisations : une formulation émanant de l'identité organisationnelle*. Récupéré le 3 avril 2023 sur <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2022-4-page-107.htm#s2n1>

Franceinfo.(2023). *En 2022, les catastrophes naturelles et climatiques ont fait quelque 11 000 morts et causé 270 milliards de dollars de pertes*. Récupéré le 24 février 2023 de https://www.francetvinfo.fr/monde/environnement/crise-climatique/en-2022-les-catastrophes-naturelles-et-climatiques-ont-faitquelque-11-000-mortset-cause-270-milliards-de-dollars-de-pertes_5594396.html

Funck,S. (2023). *Cofondateur de Nemesis*. [Entretien]. Bruxelles.

Galloy,P. (2019).*L'effet de la guerre commerciale sur les Bourses pourrait durer*. L'écho. Récupéré le 2 mars 2023 de <https://www.lecho.be/les-marches/actu/general/l-effet-de-la-guerre-commerciale-sur-les-bourses-pourrait-durer/10126751.html>

Gazzane,H. (2019). *Guerre commerciale Chine-USA: quelles sont les conséquences de cette escalade?* Le Figaro. Récupéré le 1 Mars 2023 de <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/guerre-commerciale-chine-usa-quelles-consequences-si-l-escalade-se-poursuit-20190516>

Germain,S. (2022). *Travailler en 2049 : que veulent les jeunes ?* Récupéré le 19 février 2023 de <https://www.nouvelobs.com/le-travail-en-2049/20220317.OBS55783/travailler-en-2049-que-veulent-les-jeunes.html>

Gillette. (2019). *We Believe: The Best Men Can Be*. [Video]. YouTube. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=koPmuEyP3a0>

Godefroy,J.(2023). *Patagonia, entreprise libérée et écologique*. Consulté le 4 mai 2023 sur <https://reussir-son-management.com/patagonia-entreprise-liberee-ecolo/>

Goldsmith.D. (2019). *Why Brands Should Make Authenticity A Business Imperative*. Consulté le 26 avril 2023 sur <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/06/20/why-brands-should-make-authenticity-a-business-imperative/?sh=3efdf50a21fd>

Goudou,G.(2023). *Emploi : quelles sont les attentes de la génération Z au travail ?* Récupéré le 20 mars 2023 de <https://business-cool.com/decryptage/analyse/attentes-generation-z/>

Gouvernement du Canada.(2022). *Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*. Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/organisation/affaires-internationales/partenariats-organisations/convention-cadre-nations-unies-changements-climatiques.html>

Gosselin,V. (2020). *Brand Purpose : principal levier marketing pour la stratégie des marques post-Covid*. Récupéré le 12 mars 2022 de <https://timetodisrupt.fr/nouveau-marketing/marques-et-sens/brand-purpose-principal-levier-marketing-pour-la-strategie-des-marques-post-covid/>

Granger,L.(2022). *Communication institutionnelle (ou corporate), définition et pratiques*. Récupéré le 6 avril 2023 sur <https://www.manager-go.com/marketing/com-instit.htm>

Granger,L. (2023). *La communication marketing externe et interne : enjeux et pratiques*. Récupéré le 14 mars 2023 sur <https://www.manager-go.com/marketing/communication.htm>

Granger,L(2022). *Management : la pyramide de Maslow en pratique*. Récupéré le 19 février 2023 de <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>

Guivarch,C. Taconet,N. (2020). *Inégalités mondiales et changement climatique*. Revue de l'OFCE. Récupéré le 26 février 2022 de <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2020-1-page-35.htm#s1n2>

Gutiérrez,C. (2019). *A Purpose-driven Company, Unilever*. Consulté le 3 avril 2023 sur <https://www.dianova.org/opinion/a-purpose-driven-company-unilever/>

Haddad,S.(2023). *Has the B Corp movement got too big ?* Récupéré le 5 avril 2023 sur <https://www.raconteur.net/responsible-business/has-the-b-corp-movement-got-too-big/>

Hammami,Y. (2023). *C'est quoi une scale-up ?* BpiFrance. Consulté le 20 mai 2023 sur <https://bigmedia.bpfance.fr/news/cest-quoi-une-scale>

Handley, L. (2017). *People wouldn't care if three quarters of brands disappeared: Survey*. Récupéré le 16 mars 2023 sur <https://www.cnbc.com/2017/02/02/people-wouldnt-care-if-three-quarters-of-brands-disappeared-survey.html>

Hattersley,L (2021). *Apple icons: Steve Jobs, the soul of Apple*. Consulté le 16 avril 2023 sur <https://www.macworld.com/article/670923/apple-icons-steve-jobs-the-soul-of-apple.html>

Havas Group. (2021). *Havas' Meaningful Brands report 2021 finds we are entering THE AGE OF CYNICISM*. Consulté le 14 mars 2023, sur havasgroup.com: https://www.havasgroup.com/havas-content/uploads/2021/05/press_release_mb21-final.pdf

Henderson,R. Van den Steen, E. (2015). *Why Do Firms Have "Purpose"? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation*. Consulté le 31 mars 2023 sur https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33785676/henderson%2Cvandensteen_why-do-firms-have-purpose.pdf

Herway,J.(2021). *Just How Purpose-Driven Is Your Organizational Culture?* Récupéré le 12 mars 2023 de <https://www.gallup.com/workplace/356093/purpose-driven-organizational-culture.aspx>

Heyer, Timbeau. (2020). *Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale*. Récupéré le 5 mars 2023 de <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2020-2-page-59.htm?contenu=auteurs>

Hospital,A. (2021). *Pas de lutte contre le changement climatique sans lutte contre la perte de biodiversité*. Récupéré le 5 mars 2023 de <https://youmatter.world/fr/pas-changement-climatique-sans-lutte-contre-crise-biodiversite/>

Hossler M. Murat,O et Jouanne,A. (2014). *Faire du marketing sur les réseaux sociaux*. Récupéré le 17 février 2022 de <https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782212556940/faire-du-marketing-sur-les-reseaux-sociaux>

Huyghe,P. (2022). *Les millenials et la génération Z : comment séduire les nouvelles générations ?* Consulté le 22 mars 2023 sur <https://www.amiforyou.com/fr/inspiride/les-mill%C3%A9nials-et-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-z>

Ikea. (2023). *Notre mission et notre vision de l'ameublement*. Consulté le 1 avril 2023 de <https://www.ikea.com/fr/fr/this-is-ikea/about-us/notre-mission-et-notre-vision-de-lameublement-pub9cd02291>

Ikea. (2018). *The IKEA Climate Change Effect*. [Video]. YouTube. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=2IxHqtQj1rU>

Institut Français des relations internationales.(2019). *Guerre commerciale Chine-USA : quelles conséquences si l'escalade se poursuit?* Récupéré le 1 Mars 2023 de <https://www.ifri.org/fr/espace-media/ifri-medias/guerre-commerciale-chine-usa-consequences-lescalade-se-poursuit>

IPCC.(2023). *GIEC*. Récupéré le 23 mars 2023 sur <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

Ipsos (2021). *Global Trends 2021*. Récupéré le 20 mars 2023 de
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-11/ipsos-global-trends-2021-report.pdf>

ISO.(2023). *ISO 26000 : Responsabilité sociétale*. Récuépere le 3 avril sur <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Izzo,J. Vanderwielen.J. (2018). *The purpose révolution*. Récupéré le 17 février 2023 de
https://books.google.be/books?id=LZ04DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Janssens,T.(2020). *La posture du juste*. Paris : L'iconoclaste.

Johannes,T. Libaert,K. (2016). *La communication corporate*. Récupéré le 26 mars 2023 de
<https://www.cairn.info/la-communication-corporate--9782100745494-page-08.htm>

Joly,B. (2009). *La communication. Chapitre 3. La communication en entreprise*. Récupéré le 26 mars 2023 de <https://www.cairn.info/la-communication--9782804159740-page-69.htm>

Juul.(2023). *What is Juul* ? Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.juul.com/signin>

Kenny,G.(2014). *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*. Harvard Business Review. Consulté le 31 mars 2023 sur <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>

Khalfallah, B.(2022). *3 Lessons From Nike “Find Your Greatness Jogger” Ad*. Consulté le 24 avril 2023 sur <https://badis-khalfallah.medium.com/3-lessons-from-nike-find-your-greatness-jogger-ad-f15df10e8b1a>

Kodak. (2016). *'Understanding' Kodak Gay Son Ad by Terry Rayment, 2016*. [Video]. YouTube. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=omadTZg2ask>

Kounkel,S. Main,A. O'Brien,D. Stephan,A (2019). *Purpose is everything.How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today*. Deloitte insight. Récupéré le 10 avril 2023 sur <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html/#endnote-3>

Kosoff, M. (2021). *The power of purpose-driven marketing*. Récupéré le 1 avril 2023 de
<https://www.epsilon.com/us/insights/blog/the-power-of-purpose>

Krosel,A. (2023). *40 of the Most Meaningful Jobs to Pursue*. Indeed. Récupéré le 11 mars 2023 de
<https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/meaningful-jobs>

Krugman,P.(2007). *Who was Milton Friedman? The New York review of books*. Consulté le 15 mars 2023 sur <https://www.barrybeck.com/forms/friedman.pdf>

Kubiak,K. Ouda,S. (2020). *Brand Activism - the Battle Between Authenticity and Consumer Scepticism*. (Mémoire de master). Lund University, Suède.

Kumari,G. (2021). *Dove: The Rise of a Purpose Led Brand*. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://thestrategystory.com/2021/05/04/dove-brand-purpose/>

Labo clio GoldBrenner (2021, 22 décembre). *Rencontre avec les intervenants de la mode : Jessica Troisfontaine*. (Interview vidéo). Instagram. Récupéré le 19 avril sur <https://www.instagram.com/reel/CXyvOxVgE8H/>

Lallemand,C. (2015). *Starbucks et sa campagne polémique #racetogether prouve que le « bad buzz » n'existe pas*. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://trends.levif.be/a-la-une/starbucks-et-sa-campagne-polemique-racetogether-prouve-que-le-bad-buzz-nexiste-pas/>

Lambert,N. (2023). *Le marketing peut-il sauver le monde ?* Belgique : Racine.

Larousse.(2023). *Drêche*. Consulté le 10 ami 2023 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/drêche/26774#:~:text=Résidu%20solide%20de%20l%27orge,comme%20aliment%20pour%20le%20bétail.>

Larousse. (s.d). *Licorne*. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/licorne/47053#:~:text=Start%2Dup%20non%20cotée%20en,dépasse%20le%20milliard%20de%20dollars.>

Lauwers, M. (2022). *Brussels Beer Project renonce à la grande exportation*. Consulté le 10 mai 2023 sur <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/brussels-beer-project-renonce-a-la-grande-exportation/10424884.html>

La vie éco. (2016) . *Étude Deloitte : ce que la Génération Y attend des entreprises*. Récupéré le 19 février 2023 de <https://www.lavieeco.com/carriere-rh/etude-deloitte-ce-que-la-generation-y-attend-des-entreprises/>

Lebbe,M.(2021). *Purpose-driven marketing : pourquoi et comment créer un lien émotionnel fort avec ses consommateurs ?* (Mémoire de master). ICHEC, Bruxelles. Consulté le 14 mars 2023

Le Figaro. (2019). *Volkswagen : chronologie du scandale du dieselgate*. Consulté le 11 mai 2023 sur <https://www.lefigaro.fr/societes/dieselgate-chronologie-d-un-scandale-20190930>

LegalySpace. (2022). *Fidéliser ses talents à l'ère de la Grande Démission*. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://www.legalyspace.com/processus-rh/grande-demission-fideliser-talents/>

Le point. (2012). *L'Europe impose un embargo pétrolier sans précédent contre l'Iran*. Récupéré le 5 mars 2023 de https://www.lepoint.fr/monde/l-europe-impose-un-embargo-petrolier-sans-precedent-contre-l-iran-24-01-2012-1422822_24.php#11

Les pionnières. (2021). *Comment trouver sa raison d'être ?* Récupéré le 18 février 2023 de <https://lespionnieres.org/comment-trouver-sa-raison-detre/#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',mains%2C%20faire%20rire%20les%20autres%E2%80%A6>

Lombaerts,B.(2020). *Trois questions sur le noble purpose à Olivier Onghena - 't Hooft.* Belgian Association of Marketing. Consulté le 8 avril 2023 sur <https://www.marketing.be/inspire-content/fr/trois-questions-sur-le-noble-purpose-a-olivier-onghena-t-hooft>

Lordanoff,A. (2019). *Alenvi, exemple d'une startup sociale qui devient société à mission.* Consulté le 5 mai 2023 sur <https://semawe.fr/exemple-une-startup-sociale-qui-devient-societe-a-mission/>

Lynden,T. (2020). *La communication commerciale pour stimuler vos ventes.* Récupéré le 14 avril 2023 sur <https://www.sortlist.fr/blog/communication-commerciale/>

Lyxor ETF (2020). Paperjam Business. *Millennials, l'impact de la génération Y.* Récupéré le 17 février 2023 de <https://paperjam.lu/article/digital-economy-transformation-2>

Martic,K. (2021). *Internal Communications (IC): The What, Why, Who and How.* Récupéré le 6 avril 2023 sur <https://haiilo.com/blog/internal-communications-ic-the-what-why-who-and-how/>

Martins,A. (2023). *Most Consumers Want Sustainable Products and Packaging.* Consulté le 20 mars 2023 de <https://www.businessnewsdaily.com/15087-consumers-want-sustainable-products.html>

Mckinsey. (2022). *Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets.* Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>

Mercurio,Z. (2016). *HERE ARE 6 THINGS “PURPOSE” IS NOT.* Récupéré le 9 avril 2023 sur <https://www.zachmercurio.com/2016/09/here-are-6-things-purpose-is-not/>

Méson.(2023). *Les histoires.* Consulté le 11 mai 2023 sur <https://www.mesonbrussels.be/pages/les-histoires-de-la-meson>

Mitchell,K. Sandoz,A. Silverstein,A. (2021). *Purpose—A beacon for growth.* Deloitte. Récupéré le 24 avril 2023 sur <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2022/brand-purpose-as-a-competitive-advantage.html>

Moisan,D. (2021). *Les pays riches préfèrent financer leur relance post-Covid que la lutte contre le dérèglement climatique.* Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/cop26-effet-inegalites-nord-sud/>

Monster. (2021). *Monster x Etude Yougov : Jeunes et 1er emploi.* Récupéré le 18 février 2023 de <https://www.monster.fr/recruter/ressources-rh/actu-rh/marche-de-l-emploi-et-tendances-rh/monster-x-etude-yougov-jeunes-et-1er-emploi/>

Moodwork.(2021).*Génération Z et Qualité de Vie au Travail : quelles attentes ?* Récupéré le 19 février 2023 de <https://moodwork.com/blog/well-being/generation-z-et-qvt/>

Morgan,K.(2022). *The search for 'meaning' at work.* BBC. Récupéré le 11 mars 2023 de <https://www.bbc.com/worklife/article/20220902-the-search-for-meaning-at-work>

Morin,E.(2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel.* IRSST. Rapport. (Mémoire de master). HEC Montréal, école affiliée à l'Université de Montréal Récupéré le 19 février 2023 de http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf#xd_co_f=NjUzNjc2OTItMmVlMS00ZGE2LWJhMmEtZWRjYTE0MzBhZjY5~

Morris,R. (2015). *Innovations perceived as driven by technology, business targets and greed/money.* 2014 Edelman Trust Barometer. Récupéré le 22 mars 2023 de <https://www.linkedin.com/pulse/7-reasons-why-authenticity-still-superior-marketing-strategy-morris/>

Mura,F. (2018). *Interesting Marketing Concepts: "The Golden Circle".* Récupéré le 31 mars 2023 sur <https://liveinnovation.org/interesting-marketing-concepts-the-golden-circle/>

Nations Unies.(2023). CONFLITS ET RESSOURCES NATURELLES. Récupéré le 5 mars 2023 de <https://peacekeeping.un.org/fr/conflict-and-natural-resources>

Nations Unies.(2023). *La crise climatique - Nous pouvons gagner la course.* Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.un.org/fr/un75/climate-crisis-race-we-can-win>

Nations Unies.(2023). *L'action pour le climat en bref.* Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.un.org/fr/climatechange/science/key-findings>

Nemesis.(2023).*About us.* Consulté le 31 mars 2023 sur <https://nemesis.studio/about-us>

Nike (2023). *Impact moving forward.* Consulté le 13 avril 2023 sur <https://about.nike.com/en/impact>

Noel,A.(2023,19 avril) *Corporate & Internal Communication Manager chez Partena Professionals.* [Entretien]. Ixelles.

Nolyne. (2020). *Jessica Troisfontaine : «La chose la plus difficile réside dans ma capacité à gérer ce qui m'est le plus agréable : la liberté».* Consulté le 15 avril 2023 sur <https://marcellelewebzine.com/jessica-troisfontaine-la-chose-la-plus-difficile-reside-dans-ma-capacite-a-gerer-ce-qui-mest-la-plus-agreable-la-liberte>

Noulet,J. (2022). *RTBF. Flambée des prix de l'énergie : comment en est-on arrivé là ?* Récupéré le 26 février 2023 de <https://www.rtbf.be/article/flambee-des-prix-de-lenergie-comment-en-est-on-arrive-la-11056716>

Observatoire européen de la transition.(n.d). *LE LABEL B-CORP : POUR DES ENTREPRISES À IMPACT POSITIF*. Récupéré le 3 avril 2023 de <https://www.transition-europe.eu/fr/bonnepratique/le-label-b-corp-pour-des-entreprises-impact-positif>

Olio.(2023).Our vision. Récupéré le 24 avril 2023 sur <https://olioapp.com/en/our-vision/>

Onghena,O. (2023, 15 mai). *Fondateur de Global Inspiration & Noble Purpose Institute*. [Entretien]. Teams.

ONU Femmes.(2022). *L'Ukraine et la crise alimentaire et énergétique : 4 choses à savoir*. Récupéré le 1 Mars 2023 de <https://www.unwomen.org/fr/nouvelles/reportage/2022/09/lukraine-et-la-crise-alimentaire-et-energetique-4-choses-a-savoir>

Organisations des Nations Unies. (2022) Guerre en Ukraine : pénuries, hausse des prix alimentaires et de la malnutrition en vue (FAO). Récupéré le 1 Mars 2023 de <https://news.un.org/fr/story/2022/03/1116152>

Ottavi,M. (2017). *Polémique sur le racisme : L'Oréal écarte la mannequin Munroe Bergdorf*. Consulté le 14 mai 2023 sur https://www.libération.fr/planète/2017/09/03/polemique-sur-le-racisme-l-oreal-ecarte-la-mannequin-munroe-bergdorf_1593951/

Oxfam. (2023). *Changement climatique : cinq catastrophes naturelles qui demandent une action d'urgence*.Récupéré le 24 février 2023 de <https://www.oxfam.org/fr/changement-climatique-cinq-catastrophes-naturelles-qui-demandent-une-action-durgence>

Parmentier,J.(2019). *Qu'est ce que la raison d'être des entreprises?* Récupéré le 1 Avril 2023 de <https://positiveworkplace.fr/quest-ce-que-la-raison-detre-des-entreprises/>

Pastezeur,C.(2020). *Les Millennials et la Génération Z attendent plus de diversité et d'inclusion dans la communication des marques*. Consulté le 21 mars 2023 de <https://www.airofmelty.fr/marques/les-millennials-et-la-generation-z-attendent-plus-de-diversite-et-dinclusion-dans-la-communication-des-marques-3907.html>

Patagonia. (2023). *Don't Buy This Jacket, Black Friday and the New York Times*. Consulté le 10 mai 2023 sur <https://eu.patagonia.com/sk/en/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

Patagonia. (2023). *Worn Wear*. Consulté le 10 mai 2023 sur <https://eu.patagonia.com/be/fr/wornwear/>

Patton,D. (2022). *What is your north star?* Récupéré le 3 avril 2023 sur <https://www.therobinreport.com/what-is-your-north-star/>

Peiper,H. (2022).Reimagining the Third Place: How Starbucks is evolving its store experience
<https://stories.starbucks.com/stories/2022/reimagining-the-third-place-how-starbucks-is-evolving-its-store-experience/>

People with purpose. (2022). *The difference between Purpose, Mission and Vision*. Récupéré le 1 avril de <https://www.peoplewithpurpose.com/blogs/purposetmissionandvision>

Perochaud,J. (2017). *Pourquoi la pub Pepsi avec Kendall Jenner fait scandale*. Consulté le 14 mai 2023 sur <https://views.fr/2017/04/06/pub-pepsi-kendall-jenner-scandale/>

Perreau-Saussine,F.(2022). *Sens et travail, un lien à reconstruire pour les jeunes générations*. Récupéré le 18 février 2023 de <https://www.beci.be/sens-et-travail-un-lien-a-reconstruire-pour-les-jeunes-generations/>

Pfizer,M. (2019). *Are You Ready for a World of Purpose-Led Companies?* Consulté le 3 avril 2023 sur <https://www.fsg.org/blog/are-you-ready-world-purpose-led-companies/>

Poivre-Le Lohé,L. (2014). *Nouvelle Tendance de Communication : le Flawsome... Osez Parler de vos Défaux !* Consulté le 11 mai 2023 sur <https://youmatter.world/fr/tendance-communication-flawsome-parler-defaults/>

Polman,P. (2023) *Net Positive Employee Barometer*. Récupéré le 20 mars 2023 de https://www.paulpolman.com/wp-content/uploads/2023/02/MC_Paul-Polman_Net-Positive-Employee-Barometer_Final_web.pdf

Polman.P,Winston.A.(2021).*The Net Positive Manifesto*. Récupéré de 12 mars 2023 de <https://hbr.org/2021/09/the-net-positive-manifesto>

Pouilleau,V. (2020). *Becoming a Purpose-driven organization: why and how to transition*. Cataolica Lisbon (Mémoire de master).Catolica, Lisbonne. Consulté le 30 mars 2023

Price,L. (2023, mai 3). *Director global Communication at Allbirds*. [Entretien]. Teams.

Proesmans,J. (2023,8 mai). Client Service Direct chez Bonka Circus. [Entretien]. Teams.

Quinn,R. Thakor,A. (2018).*Creating a Purpose-Driven Organization*. Harvard Business Review. Récupéré le 5 avril 2023 de <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>

Quintarelli,E.(2017).*Purpose as the north star in times of disruption*. Récupéré le 10 avril 2023 sur <https://www.socialenterprise.it/index.php/2017/06/25/purpose-as-the-north-star-in-times-of-disruption/>

Raquez,E. (2023, 17 février). *Un style, une vibe : rencontre avec Joaquim froment*. (Interview vidéo). Instagram. Récupéré le 7 mai 2023 sur <https://www.instagram.com/p/CowrhnyIGd/>

Randall,K.(2016). *How Brand Purpose Propels Brand Profits*. Récupéré le 3 avril 2023 de <https://brandingstrategyinsider.com/how-brand-purpose-propels-brand-profits/>

Reed,E.(2020).*History of Tesla: Timeline and Facts*. Récupéré le 18 avril sur <https://www.thestreet.com/technology/history-of-tesla-15088992>

Reiniger,M.(2022).*Purpose makes the difference: Why purpose-driven companies outperform all others*. Consulté le 10 avril 2023 sur <https://fathom.net/purpose-makes-the-difference-why-purpose-driven-companies-outperform-all-others/>

Rerolle,J. Valiorgue,B. (2019). *A quoi sert la "raison d'être" dans les entreprises ? Harvard Business Review*. Récupéré le 1 avril 2023 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26856-a-quoi-sert-la-raison-detre-dans-les-entreprises/>

Réseau action climat France. (2022). *6e rapport du GIEC : quelles sont les conséquences réelles du changement climatique ?* Récupéré le 26 février 2023 de <https://reseauactionclimat.org/6e-rapport-du-giec-quelles-sont-les-consequences-reelles-du-changement-climatique/>

Restout,E. (2022).*RSE : quels avantages pour les entreprises ?* Consulté le 6 avril 2023 sur <https://goodwill-management.com/rse-avantages-entreprises/>

Ribera,T.(2023). *Vers une nouvelle conception du marché européen de l'électricité pour un système énergétique décarboné*. Récupéré le 1er Mars 2023 de <https://www.euractiv.fr/section/energie/opinion/une-nouvelle-conception-du-marche-europeen-de-lelectricite-pour-un-systeme-energetique-decarbone/>

Roff,C. (2023). *Everything you need to know about the Theranos scandal*. Consulté le 12 mai 2023 sur <https://www.panmacmillan.com/blogs/literary/theranos-elizabeth-holmes-john-carreyrou>

Rogers,S. Waelters,A. (2021).*Is the world really going through some great rethink?* Deloitte Insight.Récupéré le 19 février 2023 de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-behavior-shifts-from-pandemic.html>

Rosethorn,H. (2019). *BECOMING PURPOSEFUL*. Récupéré le 5 avril 2023 sur <https://prophet.com/pdf/becoming-purposeful/?redirectedfrom=thinking>

Roussel,N.(2020). *Golden Circle de Simon Sinek : Start With Why, What, How*. Consulté le 31 mars 2023 de <https://www.iandyoo.com/golden-circle-simon-sinek/>

RTBF (2020). *Coronavirus : l'Opep et ses partenaires s'accordent sur une baisse historique de la production de pétrole*. Récupéré le 5 mars 2023 de <https://www.rtbf.be/article/coronavirus-l-opep-et-ses-partenaires-s-accordent-sur-une-baisse-historique-de-la-production-de-petrole-10480982>

RTL info. (2019). *Vapotage: la Californie poursuit Juul, accusé d'avoir ciblé des mineurs*. Consulté le 13 mai 2023 sur <https://www rtl be/actu/vapotage-la-californie-poursuit-juul-accuse-davoir-cible-des-mineurs/2019-11-18/article/264247>

Septem Paris (2023). *Qui sommes-nous?* Récupéré le 3 avril 2023 sur <https://septem-paris.com/pages/a-propos-v2>

Seyll,J. (2023,9 mai). *Fondateur de Lucid.* (Entretien). Teams.

SHVARTSMAN,D. (2023). *Tesla Growth and Production Statistics: How Many Vehicles Are Sold Across the Globe?* Consulté le 19 avril 2023 sur <https://www.investing.com/academy/statistics/tesla-facts/#teslas-achievements-in-2022>

Sibieude,T. (2020).*Entreprises à mission et raison d'être. Chapitre 2. L'émergence de la raison d'être : une notion qui vient de loin.* Récupéré le 1 avril 2023 sur <https://www.cairn.info/entreprises-a-mission-et-raison-d-etre--9782100810840-page-15.htm#s2n10>

Silberstein,N. (2022). *Harris Poll: 82% of Consumers Want a Brand's Values to Align with Their Own.* Consulté le 20 mars 2023 de <https://www.retailtouchpoints.com/topics/consumer-trends/harris-poll-82-of-consumers-want-a-brands-values-to-align-with-their-own>

Sinek, S. (2009, septembre). *How great leaders inspire action.* [Vidéo]. TED Conferences. Récupéré le 31 mars 2023 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action#t-10402

Sinek,S. (2023). *Why I Wrote This.* Consulté le 31 mars 2023 de <https://simonsinek.com/books/start-with-why/>

Smith,J. (2019). *Adidas Launches Campaign for Equal Media Representation in Sport.* Consulté le 24 avril 2023 sur <https://www.runnersworld.com/news/a26786261/adidas-she-breaks-barriers/>

So Many ways.(s.d). *Sans dessus dessous.* Enquête sur le sens du travail. Récupéré le 19 février 2023 de https://25917700.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25917700/62d979cb9e10c8754d722dff Sens_dessus_dessous_somanyWays.pdf?utm_medium=email&_hs_mi=62741553&_hsenc=p2ANqtz-8aIFDN9jZABWqFDQOdAskQY4VB-zRn1Dbn5wGD7L90Zsph088Y7Zkp7AysCzXDr6QvVE4w41U3VBCuwaDqtVQ5-8XeUw&utm_content=62741553&utm_source=hs_automation

Sonsev,V. (2019). *Patagonia's Focus On Its Brand Purpose Is Great For Business.* Consulté le 13 avril 2023 sur <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2019/11/27/patagonias-focus-on-its-brand-purpose-is-great-for-business/?sh=4bb59e5254cb>

Sovet,L.(2019). *Sens de la vie, sens du travail. Chapitre 2 : Les pratiques d'accompagnement au sens du travail et de la vie.* Récupéré le 17 février 2023 de <https://www.cairn.info/sens-de-la-vie-sens-du-travail--9782100793198-page-29.htm>

Spotify.(2021). *Equity and Impact Report 2021*. Consulté le 5 mai 2023 sur
<https://www.lifeatspotify.com/reports/Spotify-Equity-Impact-Report-2021.pdf>

Sproutsocial.(2023).#BrandsGetReal: What consumers want from brands in a divided society. Récupéré le 12 mars 2023 de <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/>

Staplehurst,G.(2020).*The evolution of Purpose*. Kantar. Consulté le 9 avril 2023 sur
<https://www.kantar.com/inspiration/brands/the-evolution-of-purpose>

StatBel. (2017). *SDG*. Consulté le 4 mai 2023 sur
<https://statbel.fgov.be/fr/themes/sdg#:~:text=Les%20Objectifs%20de%20d%C3%A9veloppement%20Durables>

Stengel,J.(2020).*Purpose Measurement is a Huge Frontier for Business*. Récupéré le 11 avril 2023 sur
<https://www.jimstengel.com/purpose-measurement-is-a-huge-frontier-for-business/>

Stocks and savings. (2022). *Tesla: The Gold Standard For Mission-Driven Companies*. récupéré le 19 avril 2023 sur <https://seekingalpha.com/article/4524281-tesla-tsla-gold-standard-for-mission-driven-companies>

Thellier,C. *Des jeunes en pleine quête de sens*. Récupéré le 18 février 2023 de
<https://start.lesechos.fr/partenaires/choosemycompany/des-jeunes-en-pleine-quete-de-sens-1879089>

Todd-Ryan,S. (2019) *Forbes*. *The ‘Why’ Behind Our Work: What Is ‘Purpose,’ And Do We Need It?* Récupéré le 11 Mars 2023 de <https://www.forbes.com/sites/samanthatodd/2019/07/29/the-why-behind-our-work-what-is-purpose-and-do-we-need-it/?sh=7c89146e1265>

Trend Watching. (2022). *The Future of Purpose*. Récupéré le 12 mars 2023 de
<https://www.trendwatching.com/quarterly/2020-02/the-future-of-purpose>

TV5 monde.(2018). *La guerre commerciale américano-chinoise a démarré*. Récupéré le 1er Mars 2023 de <https://information.tv5monde.com/info/la-guerre-commerciale-americano-chinoise-demarre-248147>

Unicorp.(2020). *Quelle stratégie de communication institutionnelle ?* Récupéré le 14 avril 2023 sur
<https://www.unicorp.fr/blog/quelle-strategie-de-communication-institutionnelle/>

Unilever.(2023).*Planet and society*. Récupéré le 5 avril 2023 sur <https://www.unilever.com/planet-and-society/>

Unilever. (2023). *The Dove difference, Real Beauty, a compelling social mission*. Consulté le 5 mai 2023 sur <https://www.unilever.com/brands/beauty-wellbeing/dove>

Unilever.(2023). *Unilever at a glance*. Récupéré le 5 avril 2023 sur <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>

Vargas,E. (2020). *Greenwashing et publicité : peut-on faire confiance aux entreprises ?* Consulté le 17 mai 2023 sur <https://www.cairn.info/revue-apres-demain-2020-1-page-21.htm>

Van der Meerschen,M. (2023). *Greenwashing : TUI se prend une volée de bois vert pour son nouveau logo.* Consulté le 17 mai 2023 sur <https://trends.levif.be/entreprises/greenwashing-tui-se-prend-une-volee-de-bois-vert-pour-son-nouveau-logo/>

Van Steenberghe,B.(2023,6 mai). *Fondateur de Kalani.* [Entretien]. Genval.

Vie publique.(2022). *République Française. Augmentation des prix de l'énergie : un fort impact sur le pouvoir d'achat malgré les aides.* Récupéré le 5 Mars 2023 de <https://www.vie-publique.fr/en-bref/287645-impact-de-la-hausse-des-prix-de-lenergie-sur-le-pouvoir-dachat>

Virgin. (2023) *Our story.* Récupéré le 16 avril 2023 sur <https://www.virgin.com/about-virgin/our-story>

Volvo cars. (2023). *For Life (Pour la Vie) - En sécurité on se sent plus libre d'avancer.* [Video]. YouTube. Récupéré le 25 avril 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=MwIDxY-mMso>

Volvo CE Europe. (2020, janvier). *Volvo Safety Belt - 60 years of safety innovations* [Video]. YouTube. Récupéré le 25 avril 2023 sur <https://www.youtube.com/watch?v=grGv5wyKXGw>

Von der Osten,B. (2016). *Why Your Business Needs a Brand Purpose and How to Create One.* Récupéré le 19 avril 2023 sur <https://rockcontent.com/blog/brand-purpose/#:~:text=Your%20authentic%20brand%20purpose%20identifies,customers%20and%20building%20brand%20loyalty.&text=Your%20brand%20says%20a%20lot,to%20be%20your%20loyal%20customers.>

Vredenburg,J.Spry,A.Kemper,J.Kapitan,S.(2019). *Woke washing: what happens when marketing communications don't match corporate practice.* Récupéré le 12 mars 2023 de https://openrepository.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/12164/Woke%20washing_%20what%20happens%20when%20marketing%20communications%20don't%20match%20corporate%20practice.pdf?sequence=2

Waelters,A. (2021). *Buying into betterTM: Shaping tomorrow's consumer industry today.* Deloitte. récupéré le 5 octobre 2022 de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/deloittes-consumer-industry-practice-buying-into-better.html>

Weadman,R. (2022).*How to build a purpose-driven brand and enhance your reputation.* Récupéré le 11 avril 2023 sur <https://ceoworld.biz/2022/12/09/how-to-build-a-purpose-driven-brand-and-enhance-your-reputation/>

Wellcom.(2019). *Le besoin de sens.* Récupéré le 12 mars 2023 de <https://www.wellcom.fr/observatoire-du-sens/>.

Weverbergh,R. (n.d).*Brand purpose et purpose statement : un guide pour y voir plus clair*. Consulté le 31 mars sur <https://www.finn.agency/fr/brand-purpose/>

Wikipédia. (2023) *Black Friday*. Consulté le 10 mai 2023 sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Black_Friday_\(commerce\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Black_Friday_(commerce))

Wikipédia.(2023).*Brent (type de pétrole)*. Récupéré le 19 février 2023 de [https://fr.wikipedia.org/wiki/Brent_\(type_de_p%C3%A9trole\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Brent_(type_de_p%C3%A9trole))

Wikipédia.(2023). *Crise énergétique mondiale de 2021-2023*.Récupéré le 26 février 2023 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_%C3%A9nerg%C3%A9tique_mondiale_de_2021-2023

Wikipédia. (2023).*Conférence de Dubaï de 2023 sur les changements climatiques*. Récupéré le 26 février 2023 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%A9rence_de_Duba%C3%AF_de_2023_sur_les_changements_climatiques

Wikipédia. (2023). *La pyramide des besoins*. Récupéré le 19 février 2023 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins

Wikipedia. (2023). *Malcolm X*. Consulté le 15 mai 2023 sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Malcolm_X#:~:text=Malcolm%20X%20est%20l%27une,jour%20f%C3%A9ri%C3%A9%20le%2019%20mai.

Willige,A.(2021). *People prefer brands with aligned corporate purpose and values*. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.weforum.org/agenda/2021/12/people-prefer-brands-with-aligned-corporate-purpose-and-values/>

Winter,A. Germelmann,C.(2020). *Is the role of purpose at a crossroads? a novel conceptualization and insights from the covid-19 crisis*. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2020-3-page-21.htm>

Wool,M.(2021). *Find the purpose of work by creating purpose in your work*. récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.betterup.com/blog/purpose-of-work>

World Economic Forum.(2023). *Accelerating public-private collaboration towards a global solution for non-financial reporting*. Consulté le 19 mars 2023 sur <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/about>

Young,J. (2023) *Unilever's Mission Statement, Vision Statement & Purpose (An Analysis)*. Consulté le 1 avril 2023 sur <https://panmore.com/unilever-vision-statement-mission-statement-analysis>

Youmatter.(2023). *Comprendre la crise climatique, les bases – définition, causes et conséquences*. Récupéré le 26 février 2023 de <https://youmatter.world/fr/definition/crise-climatique-definition-causes-et-consequences/>