



HAL
open science

Chapitre 15 - Entreprises à mission et stratégie client : vers une stratégie éducative et d'empowerment du client ?

Isabelle Prim-Allaz, Martine Seville

► To cite this version:

Isabelle Prim-Allaz, Martine Seville. Chapitre 15 - Entreprises à mission et stratégie client : vers une stratégie éducative et d'empowerment du client ?. Nouveaux territoires de la stratégie clients : Manager les transitions responsables, environnementales et éthiques, 2023, 978-1-78405-973-6. hal-04543692

HAL Id: hal-04543692

<https://hal.science/hal-04543692>

Submitted on 12 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Référence : Prim-Allaz I. & Séville M. (2023). Chapitre 15 - Entreprises à mission et stratégie client : vers une stratégie éducative et d'empowerment du client ? *in* Delécolle T., Jacob F. & Prim-Allaz I. coord., Nouveaux territoires de la stratégie clients : Manager les transitions responsables, environnementales et éthiques. ISTE éditons, p.229-248. Traduction prévue en anglais, 1^{er} semestre 2024.

Ouvrage labellisé par le Collège de Labellisation de la FNEGE 2020 dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif »

Chapitre 15

Entreprises à Mission et stratégie clients : vers une stratégie éducative et d'*empowerment* du client ?¹

15.1. Les Entreprises à Mission, une réponse aux attentes des clients d'un capitalisme « *responsable* »

15.1.1. Des clients demandeurs d'une responsabilité sociétale « *augmentée* » des entreprises

De nombreuses études ont récemment montré que les clients attendent des entreprises qu'elles assument, dans le cadre d'une responsabilité sociale et environnementale que

¹ Chapitre rédigé par Isabelle Prim-Allaz et Martine Séville

nous pourrions qualifier d'« augmentée », non seulement l'impact négatif que peuvent avoir leurs activités sur l'environnement, mais également un véritable rôle politique dans la Cité. Ainsi, dès 2018, dans une étude réalisée par Havas Paris², 60 % des Français considéraient que « *les entreprises ont aujourd'hui un rôle plus important que les gouvernements dans la création d'un avenir meilleur* », et 73 % d'entre eux, qu'elles ont « *plus de pouvoir que jamais pour transformer la société* ». Les grandes entreprises dont le poids économique équivaut parfois au PIB d'un pays, pourraient prendre le relais de l'Etat pour embrasser les grands challenges sociétaux. Selon le baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission³, en 2022, « *67 % des Français attendent des chefs d'entreprise qu'ils interviennent en relais du gouvernement quand celui-ci peine à résoudre les problèmes sociétaux* ». Alors que les besoins sociétaux sont colossaux (santé, amélioration de l'habitat, meilleure nutrition, aide aux plus âgés, accroissement de la sécurité financière, diminution des dommages sur l'environnement), force est de constater que ces derniers ne sont, en effet, pas totalement remplis par l'économie conventionnelle [POR 11]. Les entreprises, véritables « *agents de civilisation* », comme les qualifie Hatchuel⁴ en remarquant que ce « *n'est pas l'Etat qui a inventé le chemin de fer ou le smartphone* », sont ainsi désormais souvent reconnues comme des sources majeures de transformation profonde de la société par leurs parties prenantes, notamment leurs actionnaires et leurs clients.

Au total, les entreprises se voient dotées et se dotent d'une véritable « *mission de création collective* » face aux grands défis sociétaux, que certaines d'entre elles ont décidé d'incarner dans la mise en place de nouveaux dispositifs (*e.g.* les dividendes sociétaux⁵) et en adoptant une nouvelle forme d'entreprise, les Entreprises à Mission..

15.1.2. Des Entreprises à Mission pour répondre aux attentes des clients ?

Un phénomène en développement, mais pas si nouveau au niveau mondial

Jusqu'en 2019, date de la loi PACTE (*cf. infra*), le droit français se limitait à distinguer les entreprises privées du secteur marchand de celles de l'économie sociale et solidaire -présentées dans le chapitre précédent-. Les entreprises privées avaient toutes le même statut juridique, celui de sociétés dites « de capitaux », dont l'objectif principal, inscrit

² <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/changer-la-vie-de-la-politique-aux-marques-130307>

³ <https://www.observatoiredessocietesamission.com/>

⁴ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/sustainability-services/articles/entreprises-a-mission.html>

⁵ <https://www.francetransactions.com/actus/news-banques/dividende-societal-credit-mutuel.html>

dans les statuts, était avant tout de servir l'intérêt de leurs associés. L'évaluation de ces entreprises passait essentiellement par une mesure de leurs performances économique et financière (taux de croissance du chiffre d'affaires, taux de rentabilités économique et financière...).

Cependant, dès les années 1980, une réflexion sur l'objet même de l'activité des entreprises, leur « raison d'être », est apparue aux Etats-Unis avec de nouveaux statuts, tels que les « *purpose* » ou « *benefit corporations* »⁶ [AUT 20]. Ces entreprises affirment explicitement leur volonté de poursuivre une double finalité, la recherche de profits et la recherche d'un impact positif sur la société, en inscrivant cette mission dans leurs statuts. Un manifeste publié en 2019 par un groupe de dirigeants américains rappelle ainsi l'intérêt premier des entreprises à investir dans leurs employés, l'offre de valeur aux clients, le traitement équitable des fournisseurs et le soutien aux territoires dans lesquels elles sont implantées⁷.

La loi PACTE en France et l'apparition d'entreprises à capitaux privés « à mission »

Par l'introduction de la notion de « société à mission », en France, la loi PACTE⁸ votée en mai 2019, modifie la définition de l'entreprise dans le Code Civil en rompant avec le seul intérêt des associés et en précisant que la société, qui reste une société financée par des capitaux privés, « *doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* » (article 1833 du code civil)⁹. De ce fait, les entreprises ont un intérêt autonome, qui dépasse celui des individus qui la composent. La loi PACTE invite ainsi les dirigeants à s'interroger sur les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité et à les inclure dans leurs décisions de gestion dans l'intérêt de la Société civile¹⁰.

L'Entreprise à Mission suppose alors un engagement des parties prenantes et, notamment des actionnaires, de mettre au cœur du projet d'entreprise des objectifs sociaux et environnementaux, *a minima* au même niveau que les objectifs économiques [AUT 20] [COR 20]. La loi PACTE a, ainsi, complété l'article 1835 du Code Civil par un alinéa prévoyant la possibilité pour les entreprises de définir une raison d'être et de l'intégrer dans leurs statuts.

⁶ Ces dernières sont connues sous le nom de B-Corp.

⁷ <https://fr.businessam.be/business-roundtable-responsabilisation-entreprises/>

⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>

⁹ <https://www.entreprisesamission.org/la-loi-pacte/>

¹⁰ *Ibid.*

Inscription dans les statuts :

1. d'une raison d'être
2. d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
3. des modalités du suivi de l'exécution de la mission, dont la mise en place d'un comité de mission (ou un référent de mission pour les entreprises de moins de 50 salariés), distinct des organes sociaux et comportant au moins un salarié.

Vérification par un organisme tiers indépendant tous les deux ans (trois ans pour les entreprises de moins de 50 salariés) de la bonne exécution des objectifs

Encadré 15.1. *Conditions pour obtenir la qualité de société à mission*¹¹

Raison d'être et objectifs de l'Entreprise à Mission

La définition de la raison d'être (qui s'oppose en quelque sorte à la raison d'avoir) reste souple et propre à chaque entreprise. Cette raison d'être doit traduire un vrai projet pour l'entreprise sur le long terme. Elle est une réelle opportunité d'associer un large ensemble de parties prenantes à la démarche¹². En définissant une raison d'être précise et des objectifs sous-jacents clairs, l'Entreprise à Mission définit en quelque sorte un code de bonne conduite connu de tous et qui suppose un engagement collectif (*cf.* figure 15.1).

¹¹ <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2022/03/barometre-societes-a-mission-1.pdf>

¹² <https://www.entreprisesamission.org/la-loi-pacte/>

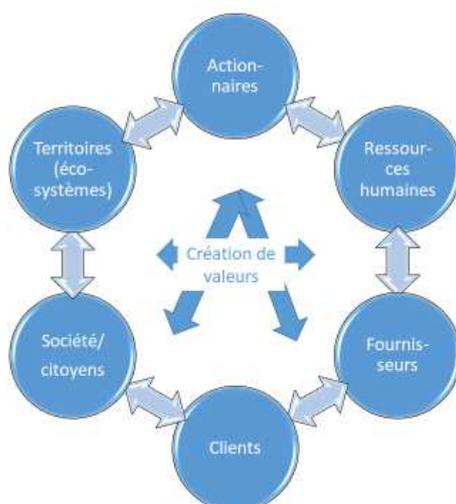


Figure 15.1 - Les potentielles parties prenantes à la mission

La mission se compose « d'une raison d'être (définissant l'identité de l'entreprise, son utilité à la Société et le futur qu'elle souhaite contribuer à bâtir), d'objectifs sociaux et environnementaux associés et d'une gouvernance protectrice de la mission. »¹³. Ces objectifs constituent un guide opérationnel de conduite, comme le montre l'encadré 2.

Raison d'être

La raison d'être de la Société est de permettre à chacun de vivre pleinement des expériences sans laisser d'autres empreintes que celles de ses pas.

¹³ <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2022/03/barometre-societes-a-mission-5.pdf>

Objectifs

Les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, au sens du 2° article L.210*10 du Code de commerce, sont les suivants :

- concevoir des produits durables en privilégiant des matières premières recyclées ou certifiées par des organismes reconnus
- recourir à des fournisseurs garantissant leur conformité aux principes United Nations global compact
- encourager et favoriser les comportements écologiques des collaborateurs en adaptant les lieux de travail, ainsi qu'en organisant des actions internes de sensibilisation à la protection de l'environnement
- mettre en œuvre des actions de sensibilisation à l'économie circulaire et à la protection de l'environnement auprès des clients et leur donner la possibilité d'agir à leur niveau
- participer à et soutenir des initiatives de protection de l'environnement, visant notamment la préservation des forêts, de la biodiversité et des aigles.

Encadré 15.2. *Exemple de raison d'être et d'objectifs qui en découlent – Le cas de l'entreprise Aigle (commerce détail – prêt à porter outdoor)*

De façon plus précise, nous avons dans le cadre de la rédaction de ce chapitre étudié 270 raisons d'être d'Entreprises à Mission¹⁴. Les principales missions assumées à travers celles-ci sont les suivantes (une raison d'être peut-être codée sur plusieurs dimensions) : bénéfice social (67% des entreprises étudiées), protection de l'environnement (64%), performance financière (14%), motifs internes à l'organisation, notamment sur la dimension RH (10%), ou encore éthique (6%). On notera ainsi que ces raisons d'être touchent une variété de grands défis sociétaux, tout en considérant la nécessité de la pérennité économique.

À travers l'explicitation de cette raison d'être l'Entreprise à Mission semble, ainsi, apporter une première réponse à la demande des clients d'une responsabilité sociétale, sociale et environnementale, « augmentée ». Cependant, quelle place en retour peuvent/doivent-elles leur donner dans la définition et la réalisation de cette mission ?

¹⁴ Pour réaliser ce chapitre, une analyse des raisons d'être (et des objectifs afférents) des entreprises à mission référencées sur le site <https://www.observatoiredessocietesamission.com/societes-a-mission-referencées/>, à fin juin 2022, a été réalisée. Sur 660 entreprises référencées, 270 raisons d'être étaient explicitées et ont ainsi été analysées.

Le rôle des actionnaires dans les Entreprises à Mission a, en effet, été largement débattu tandis que le rôle des clients envers ce passage à l'Entreprise à Mission, l'est beaucoup moins. Est-il imaginable que le client se contente d'exprimer une exigence de responsabilité sociale et environnementale « augmentée » de l'entreprise et qu'il ne soit pas davantage impliqué dans la définition même de la mission de cette entreprise voire même dans la réalisation de celle-ci ?

Nous montrerons tout d'abord, dans ce chapitre qu'assumer une mission sociétale suppose, pour ces entreprises, de gérer le « paradoxe de la fidélisation de leurs clients », véritable défi pour la pérennité de ces entreprises amenées à transformer de fait profondément leur modèle d'affaires ; nous analyserons ensuite dans quelle mesure les consommateurs sont-eux-mêmes associés dans le discours de ces entreprises à l'atteinte de leur mission ; enfin, nous proposerons une véritable stratégie d'*empowerment* des clients au sein de ces Entreprises à Mission.

15.2. Le paradoxe « de la fidélisation des clients » dans les Entreprises à Mission

Les Entreprises à Mission sont des organisations hybrides devant concilier deux logiques : une logique économique pour répondre aux objectifs de rentabilité nécessaire à leur survie, et une logique sociétale, sociale et environnementale. Cet exercice d'équilibre est difficile car l'entreprise risque à tout moment la "schizophrénie" en étant tiraillée entre des objectifs différents parfois même contradictoires (cf. Tableau 15.1).

Objectifs économiques et marketing	Objectifs liés à la mission sociétale
A court terme : recherche de rentabilité financière et satisfaction des besoins clients	A long terme : mettre en œuvre de manière durable et volontariste un ensemble de moyens pour embrasser le mieux possible une ou des causes sociétales –environnementale ou sociale-, quitte à réduire ou à réorienter les choix des clients et à augmenter les prix ; Mettre en place des indicateurs de performance en lien avec la mission , pouvant entrer en contradiction avec des indicateurs de performance économique
Rechercher la différenciation pour avoir un positionnement concurrentiel le plus rentable possible et être perçue comme différente par le client	Pas de positionnement concurrentiel, pas de différenciation , pas de concurrence affichée sur les objectifs sociétaux. Au contraire, recherche d'une communauté de pratiques et d'intérêts pour embrasser "ensemble" la mission sociétale qui suppose de nouer des partenariats privilégiés avec des entreprises ou des organisations elles-mêmes à mission (organismes

	financiers à mission, fournisseurs eux-mêmes Entreprises à Mission). Le risque est cependant de construire un écosystème entre ces différentes entreprises tellement entrelacé qu'il ne laisse plus beaucoup de marges de liberté à des clients désormais extrêmement captifs.
Risque de perte des partenaires financiers et des clients fidèles si entreprise trop centrée sur la mission; éventuelle nécessité de trouver de nouveaux clients plus en adéquation avec la mission sociale	Risque de perte de légitimité si pas de stratégie cohérente et crédible envers la mission

Tableau 15.1. *Le difficile équilibre de l'Entreprise à Mission entre ses différents objectifs et les risques associés*

Lors de la transformation de l'entreprise en une Entreprise à Mission, la recherche de ce difficile équilibre rend complexe la relation avec le client (15.2.1) même si cette transformation répond à certaines de ses exigences en matière de RSE et constitue désormais, en elle-même, un outil de conquête ou de fidélisation (15.2.2).

15.2.1 Le passage à l'Entreprise à Mission, un challenge pour la relation avec les clients

Pour celles qui ne sont pas « nées » Entreprises à Mission, mais qui le deviennent, le passage à ce statut va de pair avec une adaptation de leur modèle d'affaires. La proposition de valeur faite aux clients doit notamment intégrer cette mission sociétale. La démarche « *Act for food* », mise en œuvre par Carrefour, est en ligne avec la raison d'être que l'entreprise s'est donnée en devenant Entreprise à Mission : « *Proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous* ». Cependant, si l'entreprise met en œuvre de nombreuses actions en interne pour remplir cette mission, elle communique peu sur son nouveau statut auprès de ses clients.

Les Entreprises à Mission doivent, lors de cette transformation, gérer un paradoxe, que nous appelons ici « le paradoxe de la fidélisation des clients » : l'entreprise en devenant Entreprise à Mission répond en quelque sorte à une exigence de plus en plus forte des clients en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), mais nombre de ses clients actuels risquent de s'en éloigner du fait de la transformation de

sa proposition de valeur. La clientèle, jusqu'alors fidèle, peut ainsi se retrouver déstabilisée de plusieurs façons :

- Elle peut ne pas adhérer à la mission mise en avant par l'entreprise et/ou s'en désintéresser ;
- Elle peut considérer le passage à ce nouveau statut comme étant opportuniste, non sincère, et l'interpréter comme du « missionwashing¹⁵ » ;
- Elle peut ne plus se retrouver dans une offre que la définition de la nouvelle mission aura faite évoluer : retrait de certains produits ou services incompatibles avec la mission comme, par exemple, des produits qui seraient jugés trop polluants (*choice editing*) ou encore, évolution des prix (par exemple, relocalisation de la production qui entraîne des coûts de main d'œuvre supérieurs).

Ainsi, lorsque Camif, devenue société à mission, refuse de mettre en place l'opération Black Friday en fermant le site de vente en ligne le « vendredi noir », considérant qu'il va à l'encontre de sa mission intitulée « Proposer des produits et services pour la maison, au bénéfice de l'Homme et de la planète », l'entreprise risque de voir certains de ses clients fidèles lui reprocher de ne pas leur faire de prix avantageux, à l'instar des concurrents. Camif, en adoptant cette action en 2017¹⁶, en fermant son site de vente en ligne ce jour de promotion de masse, - action désormais suivie par 1200 marques¹⁷ -, a cependant montré qu'elle faisait confiance à ses clients en les responsabilisant à propos de la surconsommation (cf. Encadré 15.3).

Pas de Black Friday, on déconnecte !

Le jour du Black Friday, [depuis 2017], nous fermons notre site et Camif se déconnecte pour la planète ! Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il n'y a pas de plan B pour la planète. C'est notre première maison alors protégeons-la ! Ce geste est le plus fort qu'un site de e-commerce puisse faire. Zéro vente. Le refus absolu de la surconsommation en ce jour si attendu. Oui, c'est un acte fort parce que nous voulons sensibiliser à une consommation responsable et raisonnée. Plus locale, plus durable, plus citoyenne. Et vous ? Que ferez-vous le jour du Black Friday ? Rejoignez-nous avec le #JeMeDeconnectePourLaPlanete.

Encadré 15.3 – *Camif et le refus du Black friday*¹⁸

Son PDG, Emery Jacquillat, le dira ainsi : « *Nous avons décidé de ne pas le faire et de ne pas s'inscrire dans cette surconsommation qu'on trouve à l'encontre de nos*

¹⁵ En référence au terme *greenwashing* (ou éco-blanchiment) qui fait référence aux entreprises qui cherchent à se donner une image éco-responsable, assez éloignée de la réalité de leur activité.

¹⁶ <https://camif.fr/lesbelleshistoires/pas-de-black-friday-deconnecte.html>

¹⁷ initié par une autre Entreprise à Mission Faguo : <https://www.makefridaygreenagain.com/>

¹⁸ <https://camif.fr/lesbelleshistoires/pas-de-black-friday-deconnecte.html>

valeurs. Elle n'est ni bonne pour notre porte-monnaie, ni pour celui de nos clients », ... ni pour la planète, s'inscrivant ainsi dans une réflexion sur l'urgence climatique

15.2.2 Le passage à l'Entreprise à Mission, un outil de conquête et de fidélisation

La définition et la mise en œuvre d'une mission peut être vue désormais comme un argument de fidélisation pour une clientèle attachée progressivement à la question de la RSE et d'attraction d'une nouvelle clientèle sensible à ces arguments et aux efforts de l'entreprise pour assumer son rôle politique dans la Cité. Cette clientèle peut être considérée comme privilégiant le *buycott*¹⁹ [PRI 12].

Selon certains auteurs ayant travaillé sur la mise en place de modèles d'affaires dans les organisations hybrides que sont les B-corp [DAV 18] [DAV 19], la cible visée par celles-ci correspond « à des clients plus conscients, dans le but d'éduquer, de sensibiliser et de renforcer leur rôle de consommateurs tout en améliorant leur bien-être. Les prix sont plus élevés que la moyenne, ce que leurs clients peuvent se permettre. Les relations avec les clients sont guidées par la morale et construites sur des liens émotionnels, mettant en évidence ce que les clients choisissent comme étant correct » ([TAB 21], p.4). La transformation de l'entreprise en une Entreprise à Mission peut ainsi, à défaut de convaincre ses clients fidèles, supposer une nouvelle stratégie de segmentation et de ciblage de la clientèle plus orientée vers des niches de consommateurs sensibles aux dimensions « durables » [DAV 18].

Les études menées sur les B-corp apportent, à ce titre, des éclairages intéressants. Le premier éclairage est que si le passage au statut de B-corp augmente globalement le chiffre d'affaires de ces entreprises à court terme [PAE 21], le véritable effet de levier de cette transformation sur le chiffre d'affaires interviendrait à moyen terme. Si les raisons de cet intervalle de temps nécessaire pour que les effets sur le CA se stabilisent ne sont pas précisées dans ces travaux, on peut cependant avancer l'hypothèse selon laquelle il faut que s'opère un équilibre entre le départ de certains clients peu convaincus par ce nouveau statut et l'arrivée de nouveaux clients que cette stratégie attire. Certaines organisations peuvent ainsi être même amenées à « choisir » leurs clients qui adhéreraient le mieux à la mission dont elle se dote, ce que l'on observe par exemple chez Elizia Conseil, dont la mission est de « *Défendre nos engagements*

¹⁹ Le terme de *buycott* renvoie à l'idée de choisir un produit ou un service pour ses caractéristiques responsables, à l'inverse du boycott qui correspond au fait de rejeter une offre du fait de sa non responsabilité.

pour la société en offrant le meilleur du conseil aux acteurs à fort impact social » et où « la clientèle est constituée à plus de 50% de structures à but non lucratif, résolument engagées en faveur d'une société plus solidaire et inclusive » (source : Elizia Conseil).

En France, aucune étude, à notre connaissance, n'analyse le risque de perte de clientèle jusqu'alors fidèle, ni l'importance de l'arrivée de nouveaux clients associée à la transformation de l'entreprise en une Entreprise à Mission. On le pressent pourtant, le passage à une Entreprise à Mission suppose de la part de l'entreprise de faire prendre conscience à son client ou de le convaincre de l'importance de sa mission sociale – et notamment du fait qu'il existe d'autres bénéficiaires de l'activité de l'entreprise (ceux de la mission sociétale) que lui-même -, à lui faire potentiellement accepter un prix plus élevé, nécessaire pour que l'entreprise puisse assumer sa mission [DAV 18], une nouvelle offre ou encore des partenariats avec d'autres Entreprises à Mission. Ce nouvel écosystème peut sembler s'imposer aux clients ; il est donc essentiel de le faire participer, d'une manière ou d'une autre, à la mission. Certaines entreprises s'appuient ainsi sur leurs clients les plus convaincus pour en faire des ambassadeurs.

Il y a, en conséquence, une nécessité d'un véritable travail de communication, de conviction, d'éducation et *d'empowerment* des clients pour les fidéliser ou en attirer de nouveaux. Ce travail peut forger une nouvelle stratégie de marketing relationnel davantage centrée sur la morale et les liens affectifs [DAV 18] [TAB 21] dans laquelle le client final est à la fois bénéficiaire de l'activité de l'entreprise en ce qu'il consomme ses produits et services, mais aussi acteur /contributeur de la mission sociale de l'entreprise.

15.3. Vers une nouvelle stratégie de marketing relationnel

Pour lever le « paradoxe de la fidélisation des clients », l'entreprise doit, à travers un marketing relationnel repensé, sensibiliser ses clients, les éduquer pour faire en sorte qu'ils adhèrent à la mission mais également s'engagent dans la définition et la réalisation de celle-ci. Il s'agit ainsi de développer une stratégie *d'empowerment* du client (au sens de Spreitzer [SPR 95]) reposant sur son information, la communication sur les objectifs et résultats de ces actions, sa responsabilisation voire sa prise d'autonomie face aux grands enjeux sociétaux. L'entreprise Aigle, par exemple, se donne pour objectif de « *mettre en œuvre des actions de sensibilisation à l'économie*

circulaire et à la protection de l'environnement auprès des clients et leur donner la possibilité d'agir à leur niveau ».

15.3.1 Entreprises à Mission, une relation client à (re)penser

L'Entreprise à Mission, en s'engageant à remplir un objectif sociétal tout en restant pérenne et rentable, va rechercher non plus à entretenir un volant captif de clients en favorisant la croissance et le renouvellement de leur consommation par une stratégie classique de persuasion. Au contraire, elle va chercher à agir, à travers le rôle qu'elle essaie de jouer face aux défis contemporains, dans leur intérêt à long terme et à favoriser réciproquement leur comportement responsable en activant davantage leurs motivations « morales ». Elle doit donc créer une relation de confiance avec ses clients, convaincus de l'intérêt d'une telle démarche, et en faire de véritables partenaires dans l'accomplissement de sa mission, loin des techniques classiques de persuasion [COU 16]. La relation s'inscrit donc dans une vision de long terme, un engagement mutuel et une relation de confiance, autant d'éléments constitutifs du marketing relationnel. Si celui-ci est de façon générale défini comme l'établissement, le développement et le maintien d'une relation d'échanges mutuellement fructueuse [MOR 94], la notion « fructueuse » prenant un autre sens dans le cadre d'une RSE augmentée et des Entreprises à Mission. La mise en avant d'une consommation « responsable » ne peut, en effet, aller de pair avec une consommation toujours plus importante ; elle suppose, en outre, de la part des clients l'acceptation d'un partage de la valeur étendu à de nouvelles parties prenantes telles que les bénéficiaires de la mission.

Le Crédit Mutuel Arkéa, par exemple, met en avant, dans sa mission, cette notion de partage étendu de la valeur : *« À cette fin, nous avons fait le choix d'être une banque coopérative et collaborative qui favorise un partage équilibré de la valeur avec ses sociétaires, clients, salariés, partenaires et territoires. Une entreprise solidaire, éthique et inclusive, qui est attentive au respect de son environnement. ».*

Au total, si des fondamentaux communs existent entre marketing relationnel et Entreprises à Mission, la manière de toucher le client, de le convaincre semble différer de ce que peuvent faire des entreprises classiques, notamment en ce qui concerne la place que doit donner le marketing relationnel au client dans le cadre de cette relation d'engagement mutuel envers une mission. La place du client peut être celle d'accepter simplement la nouvelle mission en admettant les nouvelles conditions marketing - modification de l'offre, hausse du prix, apparition de nouveaux partenaires eux-mêmes Entreprises à Mission - ; c'est une forme de participation *a minima* qui suppose

de la part de l'Entreprise à Mission une stratégie de communication et de justification autour de la mission et de son intérêt (15.3.2). Le client peut aussi être accompagné par l'Entreprise à Mission qui l'éduque, l'informe et l'aide à se transformer (15.3.3). Le client gagne ainsi en compétences et en autonomie d'action ; il devient *empowered*. Enfin, les clients peuvent être invités à s'engager plus avant dans la réalisation même de la mission de l'entreprise, en tant que co-créateur d'une nouvelle offre ou en jouant le rôle d'ambassadeur de la mission et de l'offre afférente (15.3.4). À titre d'exemple, Camif a lancé un Camifathon autour d'experts de l'économie circulaire, de fabricants français, de designers et de clients pour réfléchir à de nouvelles collections [CHR 17].

15.3.2 Une stratégie de communication et de justification renouvelée autour de la raison d'être des Entreprises à Mission

Les Entreprises à Mission doivent penser leur stratégie de communication autour de la raison d'être dans laquelle les clients sont pris à témoin voire enrôlés dans les grands challenges de la Société.

Certaines sociétés à mission mettent en avant cette dimension « collective », du « faire ensemble » dans leur raison d'être, comme le Crédit Mutuel Alliance Nationale : « *Ensemble, écouter, agir* », ou encore Botanic : « *Ensemble, retrouver le chemin de la Nature. [...] Nous fédérons une communauté de passionnés (experts et clients) qui partagent leur savoir-faire. Nous agissons au cœur d'un réseau de partenaires en créant, produisant, sélectionnant, distribuant et conseillant des produits et solutions plus naturelles* ».

Sur les 270 raisons d'être analysées pour cette recherche, 35% d'entre elles invoquent le client ou l'offre qui lui est faite, pour les prendre à témoin de leur mission. Certaines entreprises B-to-B définissent leur raison d'être en aidant leurs propres clients à réaliser leur mission comme l'indique l'encadré ci-dessous.

Mission de Jahier pneumatiques : Nous sommes convaincus qu'une performance économique durable ne peut exister que dans un monde durable : un monde qui privilégie l'épanouissement et la dignité des êtres humains ainsi que la restauration et la préservation de l'environnement. Il faut faire avancer la société vers des modèles plus durables au niveau social, sociétal et environnemental, et la finance est un des leviers les plus puissants pour adresser cet enjeu. Nous accompagnons nos clients dans ce défi de faire converger des objectifs financiers, sociaux et environnementaux, afin qu'au travers de leurs capitaux et de leur engagement, ils contribuent à la construction d'un monde meilleur. Nous voulons créer un Family Office humain et responsable, qui apporte un impact positif à ses clients, à ses collaborateurs et à ses partenaires, et dont les valeurs éthiques créent de la valeur économique. Ainsi, avec l'ensemble de nos parties prenantes, nous voulons être les leaders des meilleurs standards économiques, sociaux et environnementaux. Nous voulons ouvrir la voie de l'intégration d'une démarche globale, sociale, sociétale et durable, dans toute la chaîne de valeur.

Encadré 15.3 . *Exemple de missions faisant référence au client*

L'analyse des objectifs associés à ces raisons d'être, en fonction des éléments de stratégie client qu'ils traduisent, fait apparaître dix dimensions : Aider le client à se transformer vers quelque chose de plus durable- (18% des entreprises) ; éduquer le client (14%) ; développer le degré d'*empowerment* du client (10%) ; améliorer la qualité de l'offre (9%) ; créer et développer la confiance (7%) ; Générer ou augmenter la satisfaction des clients (5%) ; Développer une relation de long-terme (4%) ; Intégrer le client à sa propre organisation (3%) ; Choisir ses clients -en cohérence avec la mission- (2%) ; Améliorer la relation client (1%).

Les quatre premières dimensions correspondent bien aux objectifs de sensibiliser les clients, les éduquer à la mission et les engager dans la définition et la réalisation de celle-ci.

15.3.3 Sensibiliser et éduquer le client et l'aider à se transformer - Une stratégie de marque institutionnelle renouvelée

L'Entreprise à Mission, à travers sa raison d'être, se dote d'une identité organisationnelle forte, singulière. Cela suppose de communiquer sur cette identité sur la base d'une stratégie de marque institutionnelle renouvelée, potentiellement

incarnée par le dirigeant investi, ainsi, d'un nouveau rôle. Elle doit sensibiliser ses clients aux causes qu'elles portent, les responsabiliser dans leurs comportements. Elle doit aussi mettre en avant l'alignement du modèle d'affaires de l'entreprise avec la mission dont elle s'est dotée et sensibiliser le public aux efforts qu'elle fait et qu'acceptent de faire ses clients avec elle pour remplir cette mission. Comme l'indique Jessica Kruger, fondatrice de LUXTRA une entreprise B-corp de vêtements durables : « *Notre statut de B-corp est devenu une partie importante de notre identité. Ainsi, au lieu que notre communication se résume à "achetez ce nouveau sac rose", nous nous engageons auprès des clients en parlant de questions plus importantes et en apportant une valeur ajoutée à leur vie par l'éducation. Cela marque les esprits*²⁰ ». La campagne mise en œuvre par Patagonia « *Don't buy this jacket*²¹ » participe de la même démarche. Poponi et al. [POP 19] parlent, quant à eux, de la nécessité d'adopter une « perspective de sensibilisation (*awareness-raising perspective*) ». Camif se donne ainsi comme objectif d'« *informer, sensibiliser et donner les moyens [aux clients] pour une consommation plus responsable* ». Poponi et al. [POP 19] et Tabares [TAB 21] proposent d'ailleurs pour les entreprises de type B-corp de développer une communication globale centrée sur des récits et des histoires de réussite et d'échec pour créer des liens émotionnels et affectifs avec les clients ainsi qu'une expérience commune liée à l'engagement moral autour de la mission. C'est ce que fait d'ailleurs Camif en parlant de « *Belles histoires* »²² autour de la fermeture de son site le jour du *black Friday*.

Le travail de persuasion ou de communication peut supposer une remise en cause de la stratégie classique de communication de masse au profit d'une communication plus ciblée ou davantage portée par les acteurs ou les responsables de la mission tels que les dirigeants qui incarnent la mission ou les clients eux-mêmes en tant qu'ambassadeurs.

²⁰ <https://www.transitionearth.co/2021/02/24/what-is-a-b-corp-and-will-it-ever-matter-to-consumers/>

²¹ <https://eu.patagonia.com/fr/fr/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

²² <https://camif.fr/lesbelleshistoires/pas-de-black-friday-deconnecte.html>

Une stratégie d'éducation du client pour un apprentissage et un engagement mutuels envers la mission

Certaines raisons d'être et objectifs afférents montrent comment les Entreprises à Mission cherchent à renforcer l'éducation de leurs clients vers un comportement plus responsable, en phase avec la mission que l'entreprise a endossé. Pour n'en citer que trois :

- *« Informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation plus responsable » (Objectif de Camif)*
- *« Sa mission est d'apporter à ses clients et parties prenantes des solutions concrètes et pragmatiques leur permettant de mieux gérer production et la valorisation des déchets issus des activités du bâtiment. Cette mission se concrétise par des activités de conseil pour la prévention des déchets, une éducation au tri des déchets, la conception d'outils de tri et de communication engageante, des prestations de collecte adaptées aux contraintes du chantier, enfin la sélection de filières de recyclage écologiquement performantes en termes d'éloignement et de procédé industriel ». (Mission de Tri'n'collect)*
- *« Faire de la seconde main un réflexe » (Mission - Il était plusieurs fois)*

Ces activités, exercées conjointement, visent la prise de conscience et, par de nouveaux comportements, l'amélioration de l'empreinte sociétale tout autant de l'Entreprise à Mission que de ses clients, améliorations au cœur des enjeux sociaux et environnementaux actuels.

Aider le client à se transformer

Nombre d'Entreprises à Mission, tout particulièrement des cabinets de conseil, affichent leur volonté d'aider les clients à se transformer vers des modèles plus durables. Comme par exemple :

- *« Promouvoir auprès de nos clients des solutions vertueuses en matière d'environnement dans le cadre de leurs projets » (Objectif de Elcimal)*
- *« Notre raison d'être est d'entreprendre les transformations pour une économie souhaitable. Entrepreneurs dans les métiers de conseil aux dirigeants et acteurs du développement singulier de leurs entreprises, nous sommes engagés dans la transformation stratégique, culturelle et technologique de nos clients. Porteurs d'une vision responsable de l'entreprise et des filières, nous co-construisons à leurs côtés leur réussite durable alliant performance et contribution au commun » (mission de Kea & Partners)*

Au-delà de cette sensibilisation, l'Entreprise à Mission a intérêt, comme pour les actionnaires, à davantage impliquer les clients dans la définition même de la mission et sa réalisation.

15.3.4. Favoriser l'engagement du client dans la définition et la réalisation de la mission de l'entreprise

L'engagement dans la définition même de la mission et des moyens pour la réaliser des clients est sans doute une façon de lever le paradoxe de la fidélisation des clients évoqué précédemment. Cet engagement suppose de repenser le rôle du client envers les 4 piliers de l'Entreprise à Mission et plus généralement dans la gouvernance de ces entreprises.

Repenser le rôle du client envers les 4 piliers de l'Entreprise à Mission

Les clients doivent pouvoir intervenir dans les quatre piliers de l'Entreprise à Mission²³ : définition de la mission ; définition des objectifs, engagements et responsabilités grâce à une stratégie éducative du client ; gouvernance de ces entreprises à travers la participation des clients aux décisions stratégiques et, enfin, évaluation de ces entreprises à travers l'avis qu'ils peuvent donner sur leur capacité de mener de front objet sociétal de la raison d'être, objet marketing de positionnement différencié et objet plus général de rentabilité. Cette place du client doit traduire un alignement entre la stratégie définie dans le cadre de l'adoption du statut d'Entreprise à Mission, les objectifs qui en découlent, les moyens organisationnels mobilisés et la stratégie client adoptée [PRI 19].

Cet alignement passe par des choix organisationnels ou de management comme par exemple, Camif qui décide de ré-internaliser son centre d'appel pour assurer la cohérence du traitement des demandes avec la mission qu'elle s'est donnée²⁴ ou encore la MAIF qui ne commissionne pas ses salariés à la vente de façon à ne pas créer un désalignement entre l'intérêt du collaborateur et celui du client. La cohérence

²³ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/sustainability-services/deloitte_entreprises-a-mission-2019.pdf

²⁴ Mission de la CAMIF : « Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation ».

doit être reconnue par l'ensemble des parties prenantes. Ces nouveaux moyens sont parfois des sources importantes d'innovations managériales. Chez Camif, par exemple, un service permettant de localiser des réparateurs, de recycleries ou ressourceries a été mis en place après que les collaborateurs ont fait remonter lors de la construction d'un budget collaboratif que la mission de Camif de prôner un modèle de consommation responsable et favorisant l'économie circulaire était incomplète car ne se focalisant que sur le « consommer mieux » et pas sur le « consommer moins » [AUT 20].

Une nouvelle place du client dans la gouvernance des Entreprises à Mission pour favoriser la transparence et l'évaluation

Nombreux sont les clients qui aujourd'hui demandent des preuves de l'engagement des entreprises dans la mission qu'elles affichent.

Le succès des plateformes comme YUCA, SCanUp ou celles qui arrivent dans de nombreux secteurs -comme Clear Fashion dans les vêtements - obligent les entreprises à se transformer et à transformer leurs produits. Les indicateurs de Global Report Initiative (GRI), de même que les rapports des organismes qui évaluent les Entreprises à Mission (B-Lab pour les B-Corp, rapports des Organismes Tiers Indépendants pour les Entreprises à Mission) sur différentes dimensions fournissent en ce sens un ensemble d'éléments de preuve aux clients, que l'entreprise ne contrôle pas. L'entreprise est ainsi poussée à être parfaitement transparente sur ses actions et leurs impacts, eu égard à la mission dont elle s'est dotée. Les Entreprises à Mission sont, en cela, aidées par leur cadre juridique qui pose la création d'un comité de mission. La loi américaine sur les B Corp exige la mise en place d'un comité d'experts indépendant qui a pour objet de vérifier que les objectifs correspondants à la mission ont bien été poursuivis. Ainsi, une obligation de moyens est posée, permettant que les résultats n'atteignent pas nécessairement les objectifs initialement fixés.

En 2022, 79 % des Entreprises à Mission ont intégré au moins une partie prenante externe dans la gouvernance de la mission. On peut notamment remarquer la présence fréquente d'experts et chercheurs, ainsi que de clients et d'actionnaires. Il n'y a pas un modèle unique de composition de comité à mission, ce dernier reflétant l'identité et l'ambition de chaque entreprise²⁵. Cependant Vileva et al. [VIL 21] ont montré que même lorsque la raison d'être des B-corp étaient centrée sur les consommateurs, les

²⁵ <https://www.entreprisesamission.org/la-loi-pacte/>

entreprises B-corp ne transformaient pas leur gouvernance en profondeur ; elle restait composée des fondateurs et des financeurs sans faire appel ou incorporer les clients. Ce point doit être un axe de réflexion pour les entreprises envisageant leur transition vers un statut à mission.

Plus généralement, les clients doivent être convaincus que tout est mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre son double objectif de mission sociétale et de performance économique. Ces preuves que l'Entreprise à Mission, à défaut d'atteindre complètement sa mission, réunit tous les moyens pour embrasser au mieux cette mission doivent être données régulièrement aux clients et conditionnent la mise en place d'une relation de confiance mutuelle entre l'entreprise et ses derniers. A défaut l'Entreprise à Mission court un risque de « missionwashing » à l'image du *greenwashing*. Une grande transparence est donc nécessaire : Transparence sur les engagements et sur les promesses tenues par les produits et transparence sur les actions menées pour remplir sa mission. En ce sens, Acionnys formation se donne par exemple pour objectifs de : « *Garantir l'indépendance de son capital, au bénéfice de ses collaborateurs et dans l'intérêt de ses clients ; Ne jamais transiger concernant l'honnêteté et la transparence vis-à-vis de ses clients et du marché ; Œuvrer pour maximiser l'utilité et l'impact des missions menées ; Être éthiquement irréprochable dans l'exercice de sa profession* ». La présence de représentants des clients dans les comités de mission permettrait de renforcer cette transparence puisqu'elle permettrait de nouer des liens plus étroits entre les décisionnaires de l'entreprise et les clients de celle-ci.

Pour conclure, dans une Entreprise à Mission, le client-demandeur deviendrait ainsi un client-acteur, endossant lui-même un rôle dans la mission de l'entreprise. Cela suppose de la part du client des Entreprises à Mission un véritable engagement mais aussi, quelque part, des compétences nouvelles à acquérir. Est-ce à dire que les clients des Entreprises à Mission auraient un profil particulier ? Auraient-ils eux-mêmes des attentes nouvelles à l'égard du marketing ? Des études sur le comportement des clients des Entreprises à Mission, leur engagement, leur approche de ce que doit être le marketing dans ces entreprises, doivent désormais être engagées pour mieux les connaître, mesurer leur degré de fidélisation à ces entreprises et leur volonté d'*empowerment* dans la mission de celles-ci.

Bibliographie

[AUT 20] AUTISSIER D. (2020). *Entreprises à Mission et raison d'être : changer l'entreprise pour un monde plus durable*, Dunod, 182 p.

[CHR 21] CHRISTIAN D., TOUVARD F. (2021). *L'Entreprise à Mission : Concept novateur ou effet de mode?*. Martaga, 300 p.

[COR 20] CORIAT, B., & TORO, M. (2020). Nutri'zaza, la malnutrition et le service du bien commun-Histoire d'une entreprise sociale hybride à «Objet Social Exclusif». *Entreprise & Société*, 2019(6), 85-103.

[COU 16] COUPET, A., ET DORMAGEN, E., « Au-delà de la RSE, l'entreprise progressiste », *Gestion HEC Montréal*, vol. 41, n° 3, automne 2016, p. 25-29.

[DAV 18] DAVIES, I. A., & CHAMBERS, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378-386.

[DAV 19] DAVIES, I. A., & DOHERTY, B. (2019). Balancing a hybrid business model: The search for equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043-1066.

[MOR 94] MORGAN, R. M., & HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

[PAE 21] PAELMAN V, VAN CAUWENBERGE P, VANDER BAUWHEDE H. The Impact of B Corp Certification on Growth. *Sustainability*. 2021; 13(13):7191. <https://doi.org/10.3390/su13137191>

[POP 19] POPONI, S., COLANTONI, A., CIVIDINO, S. R., & MOSCONI, E. M. (2019). The stakeholders' perspective within the B Corp certification for a circular approach. *Sustainability*, 11(6), 1584.

[POR 11] PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

[PRI 12] PRIM-ALLAZ I. (2012), Chapitre 10 – La résistance des consommateurs et le marketing, in Martinet A.-C. *Le management au cœur de la société : mutations et ruptures*, FNEGE/Vuibert, p.135-155.

[PRI 19] PRIM-ALLAZ I. ET VOLLE P. (2019), Chap 16. Organizing customer relationship management, in N'Goala G., Pez V. & Prim-Allaz I. coord., *Augmented customer strategy*, Wiley-ISTE Editions, p. 271-288.

[SPRE 95] SPREITZER, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

[TAB 21] TABARES, S. (2021). Certified B corporations: An approach to tensions of sustainable-driven hybrid business models in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 317, 128380.

[VI 21] VILLELA, M., BULGACOV, S., & MORGAN, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343-357