

Patrick Mercier
Préfaces : Jacques Séguéla
et Frédéric Mazzella

THE POWER OF BENEVO- LENCE*

COMMENT
LES MARQUES PEUVENT
CHANGER LE MONDE

* Le pouvoir de la benevolence



Patrick Mercier

The Power of Benevolence

Comment les marques peuvent changer le monde



Copyright SGED SAS / LPM / welovebooks

1 rue de Caumartin, 75009 Paris

ISBN : 978-2-36046-016-8

À mes parents.

À mes enfants.

Sommaire

Introduction spéciale liée au Covid-19.....	9
Préface de Jacques Séguéla	16
Préface de Frédéric Mazzella.....	21
Préambule : le pouvoir de la benevolence.....	24
Partie 1 : La benevolence, c'est quoi ?	
Mettons-nous d'accord sur la définition de la benevolence ...	27
<i>Témoignage : La benevolence selon Patrick Tudoret,</i> <i>écrivain auteur de Petit Traité de la benevolence</i>	32
La benevolence : une définition au service des marques.....	37
<i>Témoignage : Nicolas Chabanne, fondateur</i> <i>de la marque C'est qui le patron ?!</i>	38
La benevolence est une vision de marque	45
La benevolence est une réponse concrète à la quête de sens	47
La benevolence est un guide pour la transformation des marques	50
La benevolence est un acte de courage	53
La benevolence, c'est l'étape qui suit celle la confiance.....	61

<i>Témoignage : Benevolence et confiance, Jean-Luc Chetrit, directeur général de l'Union des marques</i>	62
La benevolence est une solution	65
<i>Témoignage : Benevolence et entrepreneurs, le témoignage de Patrice Bégay, directeur exécutif, directeur de la communication de Bpifrance & Bpifrance Excellence</i>	70

Partie 2 : L'ambition de ce livre

Ce livre est un début de conversation.....	72
Pourquoi écrire un livre sur la benevolence ?	72
La préférence ne s'obtient pas toujours à coups de millions, mais par la benevolence à coup sûr.	78
Proposer une nouvelle solution marketing ?.....	88
Benevolence et croissance : les meilleurs amis ?.....	96
Partager ce que nous avons appris avec le benevolence index®.....	106
Pour qui et pourquoi ce livre sur la benevolence ?	
– Vive le changement !	113
<i>Avis d'expert : La benevolence pour Lesieur et Fleury Michon, David Garbous</i>	122
Benevolent challenger, le graal des marques	126

Partie 3 : Les marques sont-elles en danger ?

Une période de grande confusion.....	134
La tragédie des horizons pour les marques.....	137
Les consommateurs, les gens, n'attendent pas des miracles	138
Valoriser les actes avant les déclarations.....	139
Le sursis des marques	140
<i>Avis d'expert : Laure Drévillon, fondatrice de One Heart</i>	141

Partie 4 : La *benevolence attitude* ou comment s'engager concrètement et durablement dans la *benevolence*

Une méthode pour générer des idées nouvelles	147
La <i>benevolence attitude</i> : les 6 phases	150
Phase 1 : <u>s'identifier</u> pour mieux comprendre sa problématique (<i>les benevolentes, les favorables/ engagées, les hésitantes, les réfractaires</i>)	150
Phase 2 : <u>disposer des qualités</u> mentales requises (<i>la générosité, la sincérité, la considération de l'autre, l'engagement, la patience, l'humilité, l'inventivité</i>)	153
<i>Avis d'expert : Michaël Boumendil, président-fondateur de Sixième Son</i>	161
Phase 3 : <u>définir un benevolent purpose</u>	167
Raison d'être, mission et purpose, même combat	167
Définition d'un benevolent purpose.....	168
Purpose, attention danger.....	171
Soyons attentifs au bal des bons sentiments.....	175
<i>Témoignage : Jean Moreau, cofondateur de Phenix</i> ...	177
Phase 4 : <u>donner des preuves</u> , les <i>benevolent actions</i>	181
Communiquer utilement sur ses actes, c'est protéger sa marque	182
<i>Avis d'expert : Benevolence et RSE : Thibaut Ferrali, vice-président de Change</i>	183
Passer à l'acte est vertueux	187
Un plan d'action guidé par une action locomotive.....	191
<i>Avis d'expert : Le Nudge et la benevolence par Éric Singler, DGA du groupe BVA et patron de la Nudge Unit</i>	193
Phase 5 : <u>communiquer différemment</u> , la <i>benevolent creativity</i>	203
La <i>benevolence</i> conduit à toujours plus d'émotion.....	203
De plus en plus d'engagement.....	205

Des publicités qui font du bien	208
Vers une nouvelle forme de créativité : la créativité utile.....	209
Un rôle différent pour la publicité, place aux <i>why</i> , aux <i>what</i> et aux actes.....	212
<i>Benevolence effect</i>	216
<i>Avis d'expert : Thomas Jamet, CEO IPG Mediabrands</i> <i>France</i>	224
Adopter la philosophie du « <i>less is more</i> »	230
<i>Avis d'expert : IA et benevolence</i> <i>par Emmanuel Vivier, cofondateur du HUB Institute</i>	240
Phase 6 : <u>redéfinir l'expérience client</u> , la benevolent expérience.....	245
Chaque point de relation client devrait s'envisager comme une campagne de publicité.....	253
Gagner la bataille de la relation passe par des preuves	259
<i>Avis d'expert : Frank Rosenthal, benevolence et retail</i>	262
 Partie 5 : Marques, agences, conseils, experts, sociétés d'études, nous devons tous nous transformer.....	 267
 Partie 6 : L'agence de demain : des idées benevolentes pour changer le monde.....	 271
 Conclusion : La benevolence est le futur des marques	 274
 Remerciements	 277
 Bibliographie	 280
 Index des marques citées.....	 284

Introduction spéciale liée au Covid-19

■ LE MONDE D'AVANT

Ce livre a été écrit dans le monde d'avant. Il devait être publié en mars 2020. Après avoir longtemps hésité à confirmer sa publication, j'ai souhaité rajouter uniquement une introduction spéciale et effectuer quelques petits aménagements sur le sujet majeur qu'il aborde, la benevolence et son pouvoir de transformation. Dans le fond rien n'a été modifié car au regard de la crise que nous vivons, il me semble que jamais la benevolence n'a été autant d'actualité et nécessaire. La benevolence (ex-bienveillance), que nous définirons très vite dans le livre, va probablement prendre une dimension amplifiée dans le monde qui se présente à nous tous. Ce livre a été conçu dans le monde d'avant, il prendra vie dans le monde d'après, en espérant qu'il soit utile pour le plus grand nombre, et contribue à sa manière à un changement positif. Changement et transformation qui semblent inéluctables et que cette crise accélère. Comme le soulignait récemment le sociologue Bruno Latour : « Si on ne profite pas de cette situation incroyable pour changer, c'est gâcher de façon irresponsable cette crise. »

Le président d'Air France, Ben Smith, semble épouser cette invitation quand il annonce dans la presse économique : « Cette crise doit être l'occasion de se réformer. » J'espère que *The Power of Benevolence* pourra accompagner cette envie de changement de la société, des marques et des entreprises en donnant une réponse concrète, active et positive. Dans ce monde d'avant, si le pouvoir de la benevolence était déjà une évidence, ce virus met au pied du mur de façon brutale la nécessité des prises de position des marques dans leur environnement, qui devront être salutaires pour l'économie, nos entreprises et l'humanité tout entière. Si dans le monde d'avant, on pouvait faire semblant ou laisser croire au changement, cela semble impossible, voire périlleux, dans le monde d'après. Quelle que soit la nature des prises de position, les citoyens, les gens qui achètent des marques voudront voir clair dans les postures et les engagements des marques. Finalement cela ne doit pas être vécu comme une contrainte mais, au contraire, comme une opportunité incroyable de mieux préciser le rôle de sa marque, mieux l'orienter, lui donner plus de force, et à travers des engagements clairs créer une nouvelle relation avec ses clients et les gens, plus solide et plus respectueuse. Comme il nous est toujours permis de rêver un peu, je souhaite que la benevolence puisse servir de guide. Je rêve aussi que les valeurs humaines liées à la benevolence puissent inspirer les stratégies des marques et des organisations.

■ LE MONDE D'APRÈS

Que sera le monde d'après ? Personne ne le sait. Nous avons tous lu beaucoup d'analyses ces dernières semaines sur le monde d'après, notamment sur le retour à une forme de

normalité, mais est-ce que la normalité, que nous avons laissée derrière nous en mars 2020, était bénéfique à notre monde. Je n'en suis pas certain. De toute manière, il n'y aura pas de retour à la normalité parce que les lignes vont bouger, c'est inévitable, et c'est probablement une bonne nouvelle à terme. La crise a révélé ce que nous sommes, ce que sont les entreprises, ce qu'elles font ou veulent faire pour les gens, ce pour quoi elles s'engagent. La crise a amplifié et mis à nu les disparités, les convictions, les engagements réels ou fictifs, parfois elle a révélé la superficialité des marques qui ont profité de ce moment terrible pour communiquer de façon maladroite, voire opportuniste. Je ne comprends pas pourquoi la marque Dove (comme d'autres) s'est empressée de communiquer dans cette période, cette marque n'a rien à démontrer sur ses intentions et sa sincérité. J'en suis d'autant plus triste qu'elle fait partie pour moi des marques nées benevolentes. Que s'est-il passé ? Ce type de communication est inutile dans un contexte pareil, et peut abîmer la marque. On a aussi vu fleurir de très belles campagnes de publicité de marques, mais à quoi servent-elles en réalité dans un moment où les gens attendent des preuves concrètes d'attention et non pas des discours. N'est-il pas plus sage d'attendre. J'ai le sentiment que c'est contre-productif et ne rend pas service à la publicité. On ne construit pas sa réputation avec de la communication d'image en période de crise, on la construit avec des actes. À l'inverse, Orange qui œuvre avec le site On-reste-ensemble.fr pour favoriser la connexion des personnes isolées me paraît beaucoup plus pertinent et benevolent. La publicité prend tout son sens quand elle devient le vecteur médiatique des actes, alors tout est très différent. La publicité peut retrouver de la légèreté, de l'optimisme et sa gaieté naturelle. Dans le registre des actes, soulignons des initiatives courageuses et généreuses comme celle de la

MAIF qui a remboursé 100 millions d'euros aux clients qui ne pouvaient pas utiliser leur voiture en mars et avril, celle de C'est qui le patron ?! qui a décidé de redistribuer tous ses bénéfices à ceux qui en ont besoin entraînant la marque Panzani dans son sillage, ou bien celle du groupe LVMH qui très tôt a décidé de produire du gel hydroalcoolique. De très nombreuses marques ont bien agi en étant parfois très discrètes : entre autres Decathlon, BlaBlaCar, Boulanger, Système U, Apart'City..., révélant leur ADN de marques benevolentes. Mais je ne serais pas juste, ni complet, si je ne faisais pas état des milliers d'initiatives moins médiatisées mais tout aussi généreuses, solidaires et benevolentes. On a vu ainsi beaucoup de gestes pour aider nos agriculteurs, le personnel soignant et les plus défavorisés. C'était émouvant, on doit le reconnaître. J'espère que Thierry Breton voit juste quand il dit que le maître mot dans le nouveau monde sera la solidarité. Que pouvons-nous espérer ou redouter demain ?

■ UN MONDE MEILLEUR, PLUS BENEVOLENT, SE DESSINE

On peut espérer qu'un autre monde puisse se dessiner après la crise terrible que nous vivons. Notre ancien monde vivait dans le fantasme d'une croissance permanente dans lequel la cupidité a fait beaucoup de ravages, écologiques, sociétaux, culturels, psychologiques et tout simplement humains. Nous en sommes tous plus ou moins complices ou responsables. Cette crise nous donne l'occasion de reprendre en main nos vies et recharger nos systèmes de valeurs. Ce nouveau monde, qui sera malgré tout instable, verra certainement deux camps se former. Le premier sera animé par tous ceux (individus, entreprises, financiers,

états, politiques) qui voudront revenir aux mauvais côtés du monde d'avant, considérant cette crise comme une étape douloureuse, mais pas plus. On peut même redouter ici ou là des abus de situation. Je pense notamment aux fonds d'investissement vautours qui n'hésiteront pas à racheter à bas prix des entreprises et leurs marques détruisant au passage des valeurs et des patrimoines culturels et marketing. Nous verrons peut-être aussi des positions brutales de chefs d'entreprise qui privilégieront leur rentabilité court terme à l'emploi et l'équilibre social. Je pense qu'ils seront minoritaires, mais méfions-nous malgré tout. Observons la lutte qui secoue le groupe Lagardère. Deux visions du capitalisme semblent s'opposer. Un capitalisme traditionnel, avec bien sûr quelques failles, celui défendu par Arnaud Lagardère qui souhaite protéger son empire historique familial de l'édition et des médias, et un capitalisme plus brutal défendu par le fonds Amber Capital qui n'hésitera pas au nom d'une meilleure gestion à restructurer ce groupe, s'il parvient à en prendre le pouvoir.

Saluons l'action des gouvernements du monde entier qui en prêtant de l'argent aux entreprises à travers les banques, et la BPI en France, ont très certainement minimisé ces attaques perverses et sauvé des millions d'emplois. Je trouve d'ailleurs indécent l'ensemble des critiques faites par les partis et hommes politiques de tous bords au gouvernement français. Soyons solidaires en période de crise, il sera toujours temps de faire le bilan quand le virus sera terrassé. Ce serait une belle façon d'être benevolent et de faire grandir l'âme des « petits esprits critiques ». De cette façon également, changeons ce monde qui, comme le souligne Stéphane Foucart, journaliste au journal *Le Monde*, « risque d'être une copie conforme de

celui d'avant », si nous ne remettons pas en cause tout ce que nous avons connu jusqu'ici.

Le second camp sera plus vertueux, il sera celui de tous ceux qui veulent définitivement changer le monde en mieux, durablement, comme le souligne Maurice Lévy, président du conseil de surveillance de Publicis dans son interview à *InFluencia* au milieu de la crise du Covid-19 : « Ralentir la machine, la bienveillance, la prise de conscience des nouvelles nécessités seraient bienvenues pour traiter une partie des problèmes [...]. J'aime l'idée de cette utopie : un monde de bonté, de partage, de bienveillance, ou régnerait une éthique de vie qui réduirait les fractures, les malhonnêtetés, et améliorerait le genre humain. » Ce second camp sera celui de ceux qui chercheront à démontrer que l'on peut imaginer une nouvelle forme de croissance, plus douce, plus respectueuse. Il sera peut-être temps, et plus facile, de redéfinir les critères de la croissance et probablement tous les indicateurs (PIB et consorts) exclusivement quantitatifs d'un soi-disant progrès. L'humanité, les dirigeants, les actionnaires auront intérêt à changer les règles de lecture de la performance globale des pays et des entreprises. C'est une priorité pour que ce second camp ait une solide chance de réussir. Passons du toujours plus au toujours mieux. Ce second camp sera celui de ceux qui voudront changer positivement les choses en mieux pour nous et nos enfants. Je crois et j'espère que ce second camp sera majoritaire. Pour ma part, je vote pour lui. C'est pour ce monde meilleur que nous devons nous battre et que les marques doivent se battre. Ce monde meilleur est une incroyable chance pour les marques qui voudront accompagner cette vertueuse transformation. Elles ont un rôle immense à jouer, elles en ont le pouvoir même si beaucoup d'entre elles ont souffert ces dernières semaines. Nous

devons tous comprendre que les gens, les clients des marques seront différents après cette crise, ils achèteront différemment, ils voyageront différemment, ils seront en attente de nouveaux services et d'actes plus formels. Je ne suis pas inquiet pour les marques. Elles sauront agir. Elles sauront dans certains cas éduquer et encourager les gens à changer ou calmer leurs désirs de consommation inutiles. Elles ont démontré pendant la crise leur dévouement, leur générosité, leur volonté de faire du bien et d'être utiles. Je suis convaincu que beaucoup d'entre elles continueront à le faire sincèrement et concrètement. Les marques assumeront ainsi une nouvelle responsabilité, celle de changer le monde. Elles seront définitivement plus responsables et utiles dans le quotidien des gens, c'est tout l'esprit de la benevolence. Ces marques et nous-mêmes feront appel à notre formidable **potentiel créatif collectif pour inventer des milliers d'occasions d'être benevolents. Soyons militants et activistes pour ce monde meilleur.**

« Ce qui éclaire l'existence, c'est l'espérance. »

Jean D'ormesson

Préface de Jacques Séguéla

Merci Patrick

Je suis né à la pub dans les années 1960, années passionnées, années passionnantes, années fantasques, années fantastiques. Je ne l'ai jamais quittée, jamais trompée, jamais trahie. Elle me l'a rendu au centuple.

Je l'ai abordée dans les années où elle n'était encore que réclame, calembours bons jeux et jeux de mots laids. Je m'en suis rassasié avec cet appétit glouton de tout début professionnel. Dans les années 1970, je l'ai vue devenir publicité et me suis engagé sans réfléchir dans cette nouveauté venue d'outre-Atlantique. Cherchant à sauver notre âme latine dans ce raz de marée anglo-saxon, seul contre tous les caciques, j'ai surnagé ou plutôt ramé à contre-courant. Les eighties à leur tour ont ouvert une autre voie, celle de la communication. La publicité, devenue spectacle, s'est détachée de la promotion, de plus en plus réclame. Tout est devenu pub. Tout est devenu création, les relations presse, le marketing direct, la promotion, le design. Tout

est devenu média, le sport, le business, le people, la politique. Je me suis engouffré dans la brèche. À coups de cœur, à coups de gueule, à coups de pub.

Mais la décennie n'était pas achevée que s'amorçait le virage du nouveau siècle. La pub se fait connexion, comment ne pas sauter en marche dans le train du digital ? Soudain, tout redevenait neuf.

Mais voici que le monde sombre dans une guerre sans frontière, sans armée, sans munition face à un simple virus. À lui seul il réussit à confiner 3 milliards et demi de terriens sous la menace de les éradiquer et déclenche en cascade une crise sanitaire économique et sociale. On ne sort des crises que par la révolution ou la création. Cet ouvrage propose une alliance des deux : réanimer le cœur des marques « qui de battre s'est arrêté » mais en leur donnant une pulsion créativité et une mission sociétale.

La communication est comme les peuples, le double permanent de nos racines et de notre actualité. Dis-moi quelle est ta pub, je te dirai qui tu es. Les efficaces États-Unis ont inventé l'efficacité publicitaire. Très vite, chez nous, le *side by side* et la *slice of life* ont perdu tout ressort à force de banalité, mais sans eux Madison Avenue ne serait jamais devenue Billing Avenue. L'impossible Angleterre doit à son humour d'être aujourd'hui en tête du hit-pub international. La bouillante Espagne fait une pub coup de cœur, la sanguine Italie une pub coup de sang, la rigoureuse Allemagne une pub sans à-coups, la Chine se cherche non sans créativité. Et les spots brésiliens dansent la samba à pleines dents, à plein sexe. Autant de reflets de nos identités nationales, preuve que communiquer, c'est être.

Un jour Pagnol, un jour Beineix, un jour Cocteau, un jour Coluche, un jour Malraux, un jour Gainsbourg, la pub française est à notre image : populaire et sophistiquée, poète et criarde, visionnaire et provocante. Pas meilleure, mais toujours passionnée, et à nulle autre pareille. Avec un amour de la pub qui passe avant celui du chiffre d'affaires. Mais ça, c'était avant.

Ma douce pub, le temps du monde d'après commence. N'en déplaise aux pulsions économiques, aux proliférations technologiques, aux agressions virales, la pub sera toujours la pub. Elle change de ton mais pas de fond, de médiation mais pas d'imagination, de technicité mais pas de créativité. Les grisés du numérique, les émules d'En attendant Robot, les volontaires pour la planète Tech. Les menacés du Covid n'aboliront pas notre droit aux rêves, cette supériorité sur la machine quel que soit son futurisme. La machine nous a libérés de l'esclavage, gardons-nous qu'elle fasse de nous ses esclaves. L'économie elle-même lorsqu'elle s'effondre, le capitalisme soudain décapité ne peut retrouver vie qu'en l'appelant à l'aide les marques. Elles vont répondre présent mais en changeant de mode d'être.

Ma tendre pub, en soixante ans je t'ai vue, de crise en crise, traverser les drames, les cabales, les brimades et tout autant les envolées, les avancées, les nouveautés. Tu as toujours su trouver ton échappée belle et ton retour à meilleure fortune. Tu sortiras de cette pandémie, plus généreuse et plus partageuse, plus efficiente et plus savante, plus solidaire, plus sincère, plus collaborative et plus créative. En un mot : plus benevolente.

Ce livre débuté avant la crise, achevé pendant la crise, prend tout son sens. La tragique actu lui donne raison. Le monde d'après qui s'invente s'édifiera sur une économie au service de la vie. Pas de la seule économie.

Notre course au seul progrès était une course à l'âne. Faisons-en une course à l'âme. Elle ne dépend que de nous, ses officiants. Et justement, voici le livre du moment. Les marques sont à bout de souffle, assommées par le triple choc sanitaire, économique et social, tiraillées entre le média et la créa, le court et le long terme, l'investissement et le ralentissement. Ces pages leur redonnent de l'oxygène. Le *power of benevolence* les engage, il place le cœur du consommateur et le bonheur de notre planète au centre du nouveau jeu de la publicité mondiale. Loin de leur égoïsme passé, de leur affairisme dépassé, elles se doivent de devenir les bienfaitrices de nos sociétés à la dérive. Les médias sociaux sont désormais inséparables de notre responsabilité sociale.

Loin de nos égoïsmes passés, de nos affairismes dépassés, toute marque, si elle veut perdurer, se devra d'être la bienfaitrice de ce nouveau monde qui s'édifiera sur les valeurs que ce confinement planétaire a révélées : la solidarité, la générosité, la responsabilité. En un mot en un seul : la benevolence. Marqueur de son époque et non plus simple marchandise, elle ne peut se limiter à son offre d'hier plus commerciale que sociétale. Elle doit nous donner de l'amour.

Bill Gates lui-même prône : « On est riche de ce que l'on donne. » Est-il plus beau, plus pur slogan ? Il pourrait être celui de la benevolence. Elle nous fait entrer dans ce monde en mutation qui en appelle à la confiance et la vérité, l'authenticité et l'humanité. Paul Polman, l'ex-Unilever, CEO, a conclu son dernier discours, par le mot d'ordre d'aujourd'hui : « *Invest more and more in the human fight, day after day for a better world.* »

Thanks Paul!

Quatre-vingts pour cent des marques que j'ai connues au xx^e siècle ont disparu. Quatre-vingts pour cent de celles que nous connaissons disparaîtront avec le nôtre. Ne survivront que celles qui pourront rallier les meilleurs talents pour défendre leur valeur refondatrice. Elle sera leur gilet pare-balle dans cette guerre économique qui sera sans pitié.

La benevolence est une règle de conduite. À la frivolité d'hier elle préfère la frugalité d'aujourd'hui, au paraître l'être, à l'opaque le transparent. Elle mène à une communication plus juste, plus honnête, plus verte, plus partageuse, plus ouverte, plus morale, plus sociale, plus sociétale.

Les études, pour une fois, ne se contredisent pas même si chacun sait que leur art est de faire mentir les chiffres. Les marques qui savent être benevolentes progressent plus vite, génèrent plus de valeur, fidélisent mieux leurs clients, provoquent plus de rachats. Aussi n'ai-je pas été surpris que cet ouvrage, que je regrette de ne pas avoir écrit avant lui, soit l'œuvre de mon ami Patrick. Sa philosophie de vie rejoint celle de son job. Il est mon frère de pub, mon frère d'armes, mon frère de cœur. Avec cette inflexible volonté de rendre la publicité meilleure, pardon benevolente.

Merci Patrick !

Préface de Frédéric Mazzella

■ UNE NOUVELLE ÈRE

Nous vivons une rupture majeure : les modèles économiques et politiques censés assurer notre bien-être sont aujourd'hui en crise et même, paradoxe ultime, toujours perçus et souvent reconnus comme destructeurs. Ils provoquent une défiance grandissante que traduisent les crises politiques, économiques et environnementales récentes. Celles-ci témoignent aussi d'une forte aspiration à un nécessaire modèle de société nouveau : plus responsable, fondé sur une relation harmonieuse avec son environnement et mû par une croissance partagée par tous et respectueuse de chacun.

Face à ce changement radical de paradigme, les marques n'ont d'autre choix que d'opérer une révolution. Bientôt, l'avantage technologique ou commercial ne suffira plus. Pour répondre à un public en quête de sens et de cohérence, elles devront dépasser leur traditionnel champ d'action et de responsabilité économique pour assumer un rôle social : faciliter la vie des

gens, proposer de nouvelles façons d'être ensemble, créer du lien. Une démarche qui se doit d'être sincère : attention à l'effet boomerang du *social washing* ou du *greenwashing* !

De jeunes marques, créées depuis le tournant des années 2000, ont su intégrer ces nouvelles exigences et emporter l'adhésion. Libres de tout héritage, ces *born benevolent* ont réconcilié bienveillance et performance en inventant de nouveaux services, basés sur la confiance. Transport, logement, services, travail... ces *millennial brands* ont remodelé tous les secteurs et révélé l'immense demande de solutions plus en phase avec les valeurs d'une société en mutation. Elles constituent, pour les entreprises traditionnelles, une source d'inspiration pour faire de ces bouleversements des opportunités.

À quels impératifs répondent ces entreprises d'un nouveau genre, si on se penche sur l'exemple de BlaBlaCar ?

Placer l'utilisateur au cœur de leur service : chez BlaBlaCar, la relation étroite avec notre communauté et la proximité des collaborateurs avec notre service garantissent l'adéquation aux besoins de nos membres.

Créer des communautés de confiance, grâce à des règles claires et un échange de données qui instaurent une relation de transparence : ce cadre est la condition d'une entraide bienveillante. Selon une étude sur notre communauté, le taux de confiance entre les membres y est comparable à celui d'une famille !

Construire un modèle d'entreprise cohérent, basé sur des valeurs fortes. Ces principes constructifs sont le socle de notre croissance : ils définissent clairement l'identité de BlaBlaCar,

donnent du sens à notre travail et guident notre action, vis-à-vis de nos collaborateurs comme de nos membres. Construire la confiance implique souvent des choix radicaux visant à conserver ses valeurs et pouvant aller à l'encontre d'un retour financier à court terme comme concevoir une politique de prix « juste » mais moins « lucrative », ou bien décider de ne pas « monétiser » les données dont on dispose, mais de seulement les utiliser pour améliorer son propre service.

S'incarner dans des histoires personnelles qui illustrent leur impact dans la vie des gens et démontrent que, au-delà de la transaction, elles leur font vivre des expériences humaines. Ainsi le covoiturage est bien plus qu'un moyen de transport : ce sont des rencontres, des retrouvailles, des découvertes !

En plaçant l'humain au cœur de leur proposition de valeur et en construisant leur action sur les notions de confiance, de sens et de responsabilité, les *born benevolent* ont mis au jour de nouveaux leviers de performance économique. Ces pionnières ont ouvert la voie sur laquelle le livre de Patrick Mercier invite toutes nos initiatives à s'engager !

Frédéric Mazzella
Président fondateur @ BlaBlaCar
Coprésident @ France Digitale

Préambule

Soyez indulgents avec l'auteur, ce livre n'est pas exhaustif de son sujet principal, le pouvoir de la benevolence. Son ambition est simple : convaincre que les marques peuvent aider à améliorer le monde en partageant sa conviction, de façon rationnelle et passionnée à travers de nombreux exemples, que la benevolence doit être au cœur de la stratégie des marques dans les prochaines années. Si parfois les propos semblent parfois un peu catégoriques, il ne s'agit en aucun cas de certitudes absolues, mais plutôt l'expression de convictions, parfois d'intuitions, de l'auteur. Autour de nous, la benevolence opère déjà une forme de « magie ». Sans bénéficier d'une définition unique, elle suscite au minimum de la curiosité, et c'est déjà bien. Preuve de cet intérêt, la qualité des intervenants à la matinée que nous avons organisée avec notre agence Change, en collaboration avec le groupe Les Échos, le 4 février 2020 sur la thématique « *Benevolence in action* ».

Si Michel Mathieu, président de LCL, Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar, Pascal Demurger, président de la MAIF, Alain Weill, président de SFR, Dominique Schelcher, président du groupement Système U, Romain Ferrari, président de CSR,

Pierrick de Ronne, président de Biocoop, Laure Drévilion, fondatrice de One Heart, Jean Moreau, président de Phenix, Éric Singler, directeur général du groupe BVA, Anne Thévenet, du groupe Danone, Nicolas Chabanne, fondateur de la marque C'est qui le patron ?!, Jean-Luc Chetrit, directeur général de l'Union des marques, David Garbous, directeur marketing stratégique de Fleury Michon, ont tous accepté d'être présents et d'intervenir, c'est bien parce qu'ils ressentent que quelque chose est en train de se passer autour de ce mot, de cette idée, de cette philosophie de marque. Ils ont déjà compris que la consommation et le monde économique traversent une phase de forte mutation et que les consommateurs attendent autre chose des marques.

La benevolence, ce mot bizarre, pourtant bien français, a ce premier pouvoir de générer de l'attention. Nous verrons très vite tous ses autres pouvoirs. Ce livre n'est pas exhaustif de toutes ses implications dans la vie des marques ; considérons-le plutôt comme un point de départ d'un sujet important pour les entreprises.

Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, est un précurseur de la benevolence ; dans son très bon livre *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, il situe bien les enjeux qui se présentent aux marques. Entre autres, celui de jouer un rôle dans la société qui dépasse celui de vendre des produits ou services. En quelques mots, il propose une vision sans concession du rôle des marques. *Il est urgent de développer un autre modèle d'entreprise plus responsable envers ses salariés, ses clients et la société en général. C'est ce qu'attend la société, surtout la nouvelle génération, des acteurs économiques face aux inégalités sociales et aux catastrophes écologiques.*

Plus incisif : *Un modèle d'entreprise politique qui s'engage pour son environnement est sans doute le seul capable de résister aux Gafam.*

Les marques peuvent changer le monde. Elles ont déjà pour la plupart pris conscience qu'il fallait intégrer les facteurs sociaux et environnementaux au cœur de leur modèle. Elles peuvent avoir un rôle d'exemple pour toute la société. Les marques peuvent et doivent changer le monde, c'est ce qu'attendent les gens.

La benevolence, c'est quoi ?

■ METTONS-NOUS D'ACCORD SUR LA DÉFINITION DE LA BENEVOLENCE

La benevolence, c'est la bienveillance au service des marques.

On nous a souvent posé la question du choix de ce mot plutôt que le terme « bienveillance ». Il y a plusieurs raisons à cela, même s'il est vrai que le sens initial des deux mots est très proche, avec quelques petites nuances malgré tout.

« Bienveillance » a été le mot le plus utilisé en France en 2018, d'après *Le Robert*, et très souvent par le président de la République française.

Trop utilisé, inévitablement son sens initial : « capacité à se montrer indulgent, attentionné envers autrui de manière désintéressée et compréhensive » a été travesti et il est probable qu'il ait perdu de sa substance originelle, et probablement de sa particularité, donc de son intérêt tout court. En réalité, jamais une vertu n'a été autant dévoyée parce que trop utilisée. La