

Le sens sous observation

Le sens serait-il une idée neuve dans le marketing ? Il est assurément une source de création de valeur, permettant de susciter adhésion, engagement et fidélité envers les marques chez des consommateurs de plus en plus exigeants.



Entretien avec Thierry Wellhoff *

Vous venez de publier l'observatoire Wellcom du sens, réalisé avec l'aide de ViaVoice. Quelle définition donnez-vous à cette notion de sens ? Est-il synonyme de raison d'être ? Diffère-t-il selon qu'il concerne l'entreprise ou la marque ?

Thierry Wellhoff : On peut appréhender le sens selon différentes perspectives : collective ou individuelle – le sens pour la société ou pour la personne –, utilitaire – ici et maintenant – ou projective – partout et tout le temps. C'est un terme polysémique. Pour l'entreprise, le sens doit se considérer sous une triple dimension. La première, la signification, est relative à son ancrage, à savoir son histoire

et son identité, mais aussi sa mission première – à quoi sert-elle concrètement –, à laquelle est rattachée une forte attente de responsabilité de la part de ses publics. La seconde dimension concerne la direction ou la raison d'être – le *purpose* – et se décline en deux volets : la mission sublimée (comme par exemple faciliter la route pour Michelin, créer du bonheur pour le ClubMed...) et sa mise en œuvre, ce qui réfère à ses valeurs, et un contrat sociétal, que l'on conçoit désormais selon les trois P – *people, product et planet*. Enfin, la dernière dimension, qui n'est pas la moindre, a trait à la relation – la manière qu'a l'entreprise d'activer le sens auprès de ses différents publics – et est elle-même productive du sens. Ce point nous semble essentiel dans

* Président-fondateur de Wellcom

la construction du sens. Le sens n'a de sens que s'il répond aux attentes des publics auxquels il s'adresse. Ce qui nous a conduit à parler de « senslation », la contraction de sens et de relation.

Existe-t-il un plus petit dénominateur commun entre raison d'être de l'entreprise et raison d'être de la marque, qui serait la « marque employeur » ?

T. W. : Je n'adhère guère au concept de marque employeur, car même si la marque a une dimension RH sur le plan de la conquête et de la fidélisation des talents, il occulte trop toutes les autres dimensions de l'entreprise. La marque entreprise porte l'ensemble de l'entreprise et doit être considérée, aujourd'hui, au travers de ce concept exigeant de raison d'être. Ce n'est pas totalement nouveau, mais ce qui était le fait de seulement quelques-unes a tendance à s'imposer sur l'injonction des différentes parties prenantes. La raison d'être doit être au cœur de la marque, c'est la condition pour qu'elle puisse répondre aux fortes attentes sociétales.

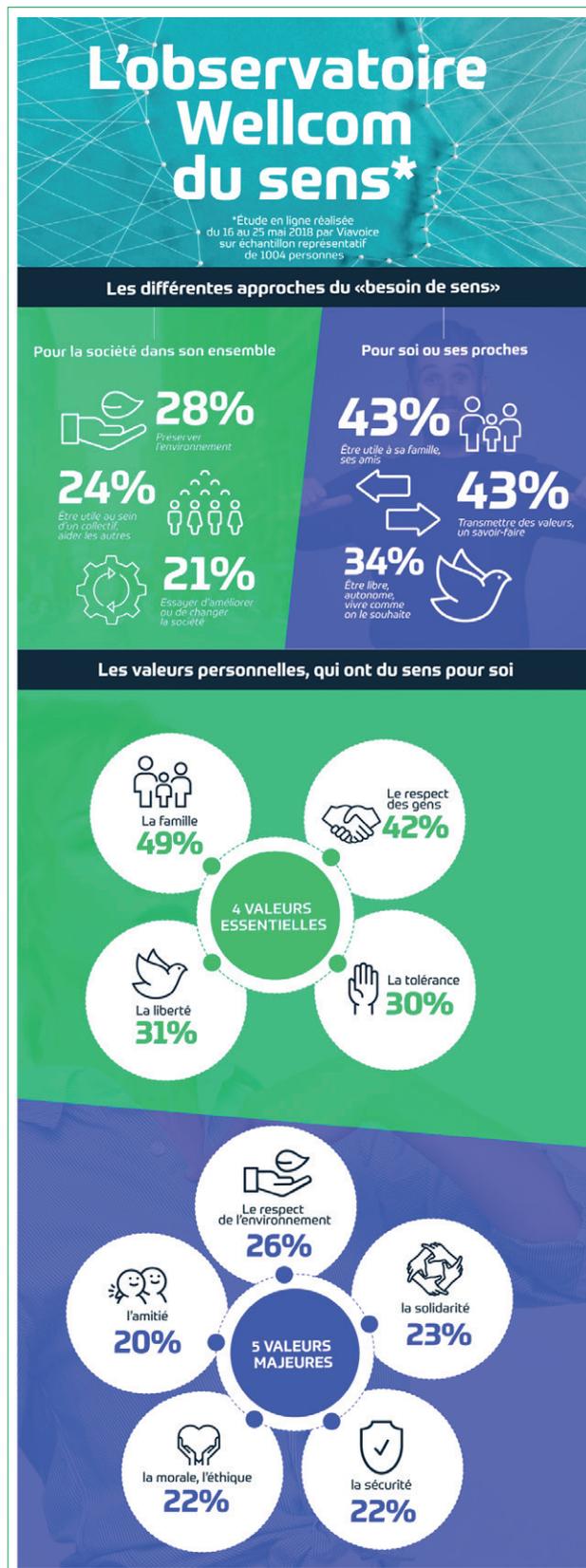
Poser aujourd'hui la question du sens des entreprises et des marques signifie-t-il qu'autrefois la question ne se posait pas ou bien que la réponse avait été donnée et qu'elle ne semble plus pertinente aujourd'hui, appelant une autre réponse ? Le sens aurait-il changé de... sens ?

T. W. : La réponse se trouve dans la pyramide de Maslow, que l'on n'a pas encore réussi à renverser. Les fondamentaux viennent avant l'inspiration : la marque doit d'abord bien faire ce que ses clients lui demandent, répondre à leurs besoins fondamentaux de manière responsable. Sinon elle n'existerait pas. Ou pas longtemps.

Le sens a toujours existé, mais si la nécessité de s'y attacher est plus prégnante aujourd'hui, c'est parce qu'à un même besoin fondamental, il existe une multitude de marques qui répondent. Aussi bien l'entreprise a-t-elle besoin de se singulariser et d'assurer sa pérennité par sa raison d'être. Le consommateur, pour sa part, a besoin de faire la différence, de comprendre en quoi telle marque lui apporte du sens et contribue au sens qu'il souhaite donner à sa propre vie.

La complexité croissante de la société, l'accélération du temps, la fragmentation sociétale ne rendent-ils pas le sens – que l'on souhaite stable, pérenne et éclairant – instable et flou ? Peut-on établir un parallèle entre le développement de la « pensée positive », la quête du bien-être ou du bonheur, et celle du besoin de sens ?

T. W. : Accélération du temps, complexité et fragmentation de la société ont certes amplifié le besoin de sens, mais



il n'en reste pas moins que ce besoin répond à une demande fondamentale de l'homme : je me réfère pour l'affirmer au courant de la psychologie existentielle, théorisée par Viktor Frankl en 1938. Une psychologie existentielle qui demande de l'introspection, quand la pensée positive propose plus simplement de changer de lunettes... Ce mouvement, très développé aux États-Unis, est considéré comme une troisième voie, située entre celle de Freud (le besoin ramené à la sexualité) et celle d'Adler (le besoin ramené au pouvoir). Une étude de 2014, menée aux États-Unis, donnait le choix entre une vie plaisante mais vide de sens et une vie difficile mais pleine de sens. Le choix s'est majoritairement porté sur la deuxième possibilité.

Le sens revêt de nombreux aspects selon chaque individu. Pour arriver à donner du sens, la marque doit aujourd'hui savoir gérer cette complexité en comprenant les différents publics et leur quête de sens, des sens eux aussi multiples.

La fin de l'État-providence, qui seul ne peut plus se préoccuper de l'intérêt général, explique-t-elle, par la force des choses, l'évolution des mentalités vers plus de sens ou celle-ci est-elle née de la prise de conscience des enjeux face auxquels l'entreprise ne saurait rester indifférente, car bénéficiaire du bien commun (écosystème) dans lequel elle se développe ? Au risque, dans le cas contraire, d'être classée dans la catégorie des « passagers clandestins » qui refusent de coopérer, de contribuer...

T. W. : Il y a une réelle attente des publics envers les entreprises. D'ailleurs la confiance, faible à l'égard de tout ce qui est institution, est aujourd'hui plus forte envers les entreprises qu'envers les gouvernants. Celles-ci endossent de plus en plus un rôle jadis dévolu aux pouvoirs publics.

Le besoin de sens vient de loin et se retrouve dans les écrits de Yuval Noah Harari, dont *Homo Deus* et *21 leçons pour le xx^e siècle*¹. Les temps des épidémies, des famines, et des guerres qui ne s'expliquaient que par l'intervention divine semblent révolus. Qu'est-ce qui explique alors la marche du monde et notre présence sur Terre ? Romain Gary nous donnait la voie : « *Vous ne pouvez pas attendre de la vie d'avoir un sens. Vous devez lui en donner un* ».

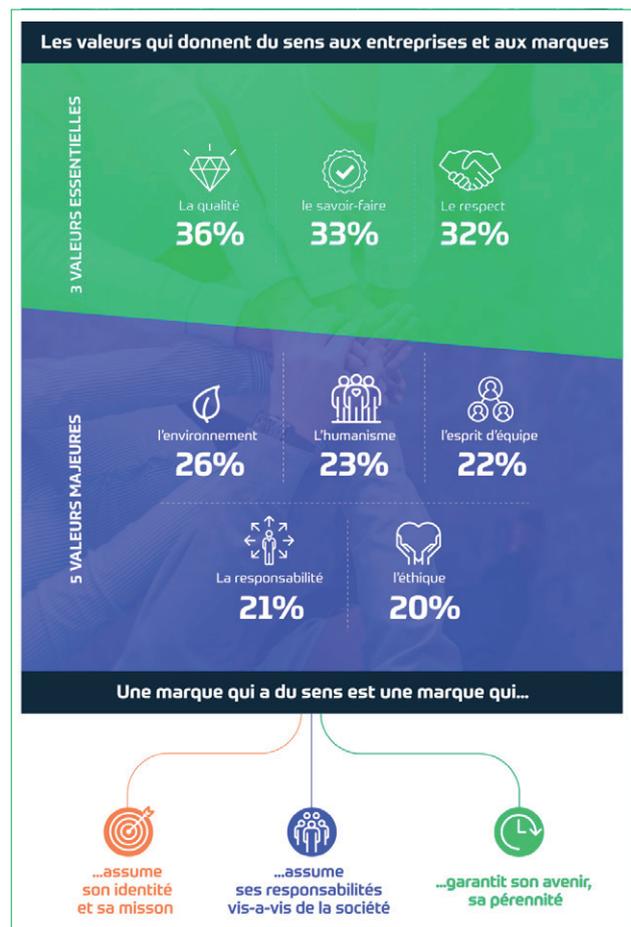
L'émergence du sens n'est pas immédiate, elle demande un travail en profondeur, et l'entreprise n'échappe pas à cette contrainte : un travail d'introspection sur son histoire, son identité... et de mise en perspective via une bonne connaissance de ses publics et des tendances sociétales. Une entreprise qui n'intègre pas le sens dans sa démarche risque fortement de se déconnecter de ses publics.

Comment, dans l'entreprise, surmonter la contradiction entre intérêt propre et intérêt social ? Sont-ils réellement contradictoires ? La raison d'être de l'entreprise, celle établie par son fondateur, ne marie-t-elle pas les deux intérêts dès l'origine, puisqu'ils se confondent dans sa vocation ?

T. W. : Confondre l'objet social et le profit, c'est confondre l'objectif et les conséquences. Faites bien ce que vous devez faire et le profit viendra. C'est un des enjeux du sens et de la raison d'être : connecter la réalité de l'entreprise, sa mission première, et sa mission sublimée en prise avec les enjeux sociétaux. L'entreprise qui va plus loin est celle qui fait la différence entre être responsable et être contributive, une notion mise en évidence par le cabinet Prophyl.

Qui, dans l'entreprise, peut lui donner sens, raison d'être ? la seule direction générale ou l'ensemble des salariés ? Et pour la marque ? Faut-il un responsable du sens dans l'entreprise ?

T. W. : Tout dépend des cultures d'entreprise. Mais, quoiqu'il arrive, le sens doit être porté au plus haut niveau, par la



direction générale. Le dépositaire de la question du sens doit être, si la fonction existe, le responsable de la communication, accompagné de toutes les parties prenantes impliquées dans le sens, c'est-à-dire la direction de la communication et/ou la direction de la marque.

Existe-il des secteurs d'activité, entreprises, marques pour lesquels les consommateurs sont plus vigilants, plus exigeants quant au sens qu'ils véhiculent ?

T. W. : Les entreprises de produits de grande consommation, celles liées à l'énergie, à la mobilité et aux nouvelles technologies. En somme celles qui touchent le plus grand nombre.

Quelles bonnes pratiques préconisez-vous pour activer la raison d'être ?

T. W. : Il s'agit, dans un premier temps, de la découvrir, ce qui demande une démarche en profondeur et multidirectionnelle, car ce n'est pas un sujet sur lequel on peut se permettre de changer souvent de direction, au risque de se perdre. Pour la mettre en œuvre, il faut penser « relations avec les parties prenantes », il ne faut plus parler de cibles, mais de publics : une cible, on lui tire dessus, alors qu'on entre en relation avec un public.

Selon votre sondage, le besoin de sens est « de plus en plus important » pour 58 % des personnes. Ce pourcentage vous convient-il ? Allez-vous reconduire votre observatoire ?

T. W. : Ce chiffre nous semble considérable et se révèle plus important que celui auquel on aurait pu s'attendre. Il démontre une certaine forme de maturité. Nous allons reconduire notre observatoire et voir comment il évolue. Ce pourcentage atteste d'une forte demande de sens de la part de l'ensemble des personnes interviewées.

Et 51 % seulement jugent qu'« avoir une histoire intéressante » a du sens. Est-ce parce que celle-ci est mal valorisée ou que le passé semble « poussiéreux » ? Peut-on avoir du sens sans histoire ?

T. W. : L'histoire ne semble pas prioritaire pour les publics, car avec elle on se tourne vers le passé, qui certes donne du sens, mais ne présage pas nécessairement du futur.

Vous distinguez quatre familles de consommateurs : les engagés (29 %), les enracinés (20 %), les libéraux (25 %) et les sceptiques (26 %). Les consommateurs indifférents n'existent-ils pas ? Comment expliquer une répartition aussi équilibrée ?

T. W. : Les consommateurs indifférents sont dans la catégorie des sceptiques. L'étude que nous avons conduite est riche d'enseignements pour chacune des catégories. Les engagés



sont souvent plus jeunes, les enracinés plus âgés. Les enracinés habitent davantage en province, dans de petites villes. Cette segmentation est en elle-même riche de sens et d'enseignements pour les marques. Les pourcentages sont effectivement assez proches. Les prochains observatoires permettront de mesurer les évolutions de ces publics. ■

1 - Albin Michel, 2017 et 2018