

# L'homme créateur de SENS par la MARQUE



En ces temps de crise de sens, l'humain peut-il contribuer, par la marque, à construire un avenir porteur de sens ? Réponses à travers ses six savoirs.

**D**anone entend « *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* »<sup>1</sup>, la Caisse d'Épargne a pour ambition de « *vous être utile* », la GMF promet d'être « *assurément humain* »<sup>2</sup>. Les grandes enseignes ne sont pas en reste : Système U, « *le commerce qui profite à tous* », le recommande : « *pour des générations heureuses demain, consommons mieux aujourd'hui* »... Les marques suivraient-elles le conseil de France Info, qui préconise « *moins de sensationnel, plus de sens* » ? Les slogans,

hier centrifuges, flattaient le narcissisme des marques. Ils sont aujourd'hui centripètes pour témoigner de l'altruisme, de la bienveillance, de l'empathie de celles-ci. Doit-on y déceler un signe des temps nouveaux, celui où les marques semblent en quête de sens ? Mais lequel et pourquoi ? Auraient-elles, pour certaines, conscience de la vanité et de l'inanité de la marchandisation à outrance

1 - Depuis le 22 juin 2017, Danone a une nouvelle signature : One Planet, One Health, « une seule planète, une seule santé ».

2 - Les constructeurs automobiles, au cœur des nouveaux défis, semblent jouer un autre registre : Renault vante « la vie avec passion », Peugeot conjugue « motion & emotion », Ford propose « une autre façon de voir la vie », Fiat est « fabricant d'optimisme », BMW promet « le plaisir de conduire ».

et de l'hyperconsommation, qui renforcent le penchant prédateur de l'homme et accélèrent la dégradation de l'environnement et l'appauvrissement de la Terre ? Derrière ces marques, c'est bien sûr le choix des hommes qui transparaît<sup>3</sup> ! La bienveillance serait-elle devenue, avec la quête du bien commun et de la valorisation du travail, le point de passage obligé des marques ? Faut-il retrouver le sens de la marque et, surtout, le sens par la marque ?

## La quête de sens

L'humain est condamné à créer du sens, pour comprendre aussi bien la vie, ses origines, le big-bang, les galaxies, les exoplanètes, le trou noir... que sa vie, sa raison d'être et la finalité de son existence. Mais d'où vient sa quête de sens ? Souvenons-nous. La Genèse nous répond<sup>4</sup> : « *L'Éternel Dieu prit donc l'homme et le plaça dans le jardin d'Éden, pour le cultiver et pour le garder* » (2.15). Le sens de la vie, sa raison d'être, lui était donné sans qu'il ait eu besoin de le définir lui-même. « *Et l'Éternel Dieu commanda à l'homme, en disant : Tu peux manger librement de tout arbre du jardin.* » (2.16) L'homme n'est donc pas créateur de sens, puisqu'il le reçoit de Dieu. « *Mais, quant à l'arbre de la connaissance du bien et du mal, tu n'en mangeras point ; car au jour où tu en mangeras, certainement tu mourras.* » (2.17) L'homme a voulu lui-même chercher le sens, celui du bien, celui du mal. Il a choisi sa liberté, a décidé malgré et contre Dieu. Il a, par la connaissance, défini lui-même le sens qu'il donne à sa vie, indépendamment de la loi reçue. Ainsi est-il devenu créateur de sens à la place de Dieu. Ce faisant, il s'est perdu. D'où la quête incessante, obsessionnelle du sens sans jamais le trouver. Nous sommes, depuis lors, condamnés à trouver du sens, parfois dans le mauvais... Saint Augustin parlait de « *parodie de toute puissance* », et de l'orgueil comme source de tout mal. Nous sommes, depuis le premier hominidé sur Terre, en perpétuelle quête de sens, de complétude et d'idéal. Sur fond de deux mythes, celui de l'unité perdue et celui de l'âge d'or. Le retour à l'état « éden-ique » peut-il conjurer la « déliqué-sens » ?

## Mot-valise

L'entreprise serait-elle un des derniers lieux créateurs de sens quand les institutions traditionnelles ont perdu légitimité et magistère ? La crise de l'État-providence porte-elle en germe l'éclosion de l'entreprise-providence, qui viendrait contredire les prophètes de la décadence et du désenchantement du monde<sup>5</sup> ? Le délitement du « bien commun » dans la sphère du politique appelle une nouvelle forme de communauté dans l'entreprise et ses réseaux multiples ou parties prenantes. Celle-ci doit donner du sens au travail de l'homme, sur fond

Les marques aideraient-elles l'homme à donner du sens à sa vie et à la communauté et doivent-elles, toutes, dépasser leur rôle marchand pour créer du sens ?

d'intelligence artificielle, d'ubérisation et de transformation numérique. Car c'est ainsi qu'il peut offrir le meilleur de lui-même et promouvoir sa passion de transmettre. L'entreprise peut-elle révéler l'homme à sa vocation, l'aider à trouver son centre de gravité sans lequel il ne peut exprimer sa singularité et se distinguer par son expertise pour atteindre l'excellence ? « *L'œuvre d'un homme, c'est l'explication de cet homme* », affirmait le peintre Gauguin<sup>6</sup>. La raison d'être détermine la conscience d'être. « *C'est Mozart qu'on fait naître* », pourrait-on espérer en paraphrasant Antoine de Saint-Exupéry<sup>7</sup> ! Comment allier sens du collectif et reconnaissance individuelle dans l'entreprise ? L'être humain étant un animal social, sa propre quête de sens peut-elle se faire indépendamment du collectif ? Le bonheur fait-il partie de l'objet social de l'entreprise et celle-ci a-t-elle pour vocation de servir le bien commun<sup>8</sup> ? Les marques aideraient-elles l'homme à donner du sens à sa vie et à la communauté et doivent-elles, toutes, dépasser leur rôle marchand pour créer du sens ? Donner du sens à notre vie n'est-il pas d'abord de notre responsabilité individuelle ? Les marques doivent-elles s'immiscer dans nos choix de vie ? Dans toutes ces questions apparaît, en filigrane, la notion de sens<sup>9</sup>.

3 - Cf. « *Les marques, miroirs des hommes* », La Revue des marques, n° 97 et « *Humaniser ou péirir* », La Revue des marques, n° 99.

4 - Bible de Jérusalem (1, 2, 15-17).

5 - Concept développé dans la conférence de Max Weber « *Le Métier et la vocation de savant* », retranscrite dans *Le Savant et le Politique*, Plon, Paris, 1959, p 90 : *jadis le monde était enchanté par les mythes quand, aujourd'hui, « il n'existe en principe aucune puissance mystérieuse et imprévisible qui interfère dans le cours de la vie »*. Le Désenchantement du monde, par Marcel Gauchet, Gallimard, 1985. Réenchanter le monde : la valeur esprit contre le populisme industriel, Bernard Stiegler et *Ars industrialis*, Flammarion, coll. Essais, 2006.

6 - Lettre à Morice, avril 1903.

7 - « *Ce qui me tourmente, ce ne sont ni ces creux, ni ces bosses, ni cette laideur. C'est un peu, dans chacun des hommes, Mozart assassiné* », Terre des hommes, in *Œuvres complètes, Antoine de Saint-Exupéry*, Gallimard, coll. Bibliothèque de La Pléiade, p. 333-334.

8 - La source Perrier fut déclarée d'« intérêt public » en 1863.

9 - Est-ce une singularité de la France que d'être marquée, dans son histoire, par de fréquentes crises sociétales et d'en appeler régulièrement à un redressement intellectuel et moral, à un retour au sens ?

Mais lequel ? Mot-valise, il est plein de... sens ! Le *Littré* donne 22 acceptions du mot<sup>10</sup>. Tonneau des Danaïdes par ce nombre, il est boîte de Pandore quand on en vient à s'interroger sur la légitimité de ceux qui donnent le sens comme le chef d'orchestre donne le *la*. Cassons-le comme on casserait une coquille d'œuf pour en extraire le contenu. Qu'en sort-t-il pour notre sujet, ici le sens du travail de l'homme et sa traduction dans la marque ? Pouvons-nous retrouver le sens qui irrigue les différents savoirs de l'entreprise, sa/ses marques, la singularise par son histoire et crée la cohérence sur la longue durée<sup>11</sup> ?

Plutôt que d'obliger à faire,  
cultivons la volonté de faire.  
La vision n'est plus celle  
du seul dirigeant, mais de  
l'ensemble des collaborateurs.

### Le sens par les six savoirs

Au commencement est l'étincelle créatrice, celle qui déclenche chez le créateur la volonté, par son innovation, de rupture porteuse d'une vision, de changer le monde, à son niveau, pour l'améliorer. Il inscrit à jamais dans la durée le savoir-être (ou raison d'être) de la marque qu'il crée, sa singularité<sup>12</sup> et sa finalité, la direction et la mission pour l'atteindre, porteuses d'un sens qui fédère les salariés, leur donne des raisons de croire, de croître et de transmettre la passion de créer aux générations suivantes. La marque, actrice et miroir de son temps, devient alors par sa verticalité dans le temps un référent culturel. « *La vie est la somme de tous vos choix* », prévenait Camus. Il en est de même de la marque, somme des choix humains d'hier à demain qui s'inscrivent dans son sillon et duquel elle ne doit sortir au risque de se perdre.

Le savoir-vivre (ou souffle de vie), l'esprit de famille au sein de l'entreprise, est lui aussi porteur de sens, qui détermine par la culture de l'entreprise, le vivre ensemble, l'*affectio societatis* qui dépasse le seul cercle restreint des associés et actionnaires et s'étend à l'ensemble des salariés. « *Seul*

*l'esprit, s'il souffle sur la glaise, peut créer l'homme* »<sup>13</sup>, annonçait Antoine de Saint-Exupéry. Le sens donne ici la volonté, la puissance. Sans lui, nulle détermination, discernement, ou clairvoyance. Ainsi, pour paraphraser une célèbre marque de yaourt, présageons que le bien-être vécu de l'intérieur – de l'entreprise – se voit à l'extérieur – sur son marché. La symétrie des attentions n'est pas vaine, qui vient établir un juste équilibre, respect, reconnaissance et considération entre les parties. Le savoir-vivre est d'autant plus important que le tsunami numérique va bouleverser la gouvernance. Comment, grâce à lui, faire adopter la transformation numérique, le plus grand défi des entreprises<sup>14</sup> ? Aussi bien doivent-elles être résilientes et, pour ce faire, fédérer les salariés sans la collaboration et l'implication desquels la numérisation sera vouée à l'échec. Jean-Louis Beffa souligne que « *le problème majeur de la transformation numérique sera humain. Il mettra en jeu la volonté de chacun employé, son adhésion au projet digital et son sens de la discipline* »<sup>15</sup>. Pas de volonté d'agir sans reconnaissance (*reconnai... sens*) de l'humain, qui conditionne le sentiment d'appartenance sans lequel il n'est d'engagement ni d'implication pour un dépassement de soi<sup>16</sup>. Au reste, le salarié-collaborateur donne davantage de sens à son travail quand il devient acteur de l'histoire de l'entreprise, celle de demain, dont il écrit certaines pages, plus facilement grâce au numérique. De la même manière que l'on parle de l'expérience du consommateur, pourquoi ne pas souligner l'importance de l'expérience du salarié, témoignage de son implication et porteuse d'émotion, sans laquelle il n'est de motivation possible ni durable ? « *Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir* », affirmait Camus. Le même de suggérer qu'on « *aide plus un être en lui donnant de lui-même une image favorable qu'en le mettant sans cesse en face de ses défauts* ». La dynamique d'« *intrapreneuriat* » tout comme l'« *holocratie* », un système de gouvernance

10 - L'architecture du mot sens présente avec les deux s deux colonnes qui viennent cadrer, canaliser, border, comme si ce mot « fermé » avait un début et une fin et que le sens du sens serait entièrement contenu dans son mot. Quatre lettres seulement, un mot très court riche de... sens. La sonorité est fermante, inclusive, coupante, tranchante, contondante.

11 - Le mot sens est, ici, compris de trois manières. La raison : une chose sensée a une raison d'être, une justification, un fondement par son origine. L'ordre ou un cadre intelligible ayant une signification, une explication. La direction : une chose sensée a un but, une finalité. - Après le consumer-centric, l'ère serait donc à l'employee-centric !

12 - Les cieux et les pseudo-experts parlent d'ADN.

13 - Terre des hommes, in Œuvres complètes, Antoine de Saint-Exupéry, Gallimard, coll. Bibliothèque de La Pléiade, p. 333-334.

14 - Quant aux futurs humanoïdes, Jean-Gabriel Ganascia nous rassure : « les modélisations mises au point pour imiter le fonctionnement de l'esprit humain sont inaptes à produire du sens ! », Le Mythe de la singularité, Seuil, 2017.

15 - Se transformer ou mourir, les grands groupes face aux start-up, Jean-Louis Beffa, Seuil, 2017, p. 85.

16 - Après le consumer-centric, l'ère serait donc à l'employee-centric !

qui supprime la hiérarchie pour donner plus d'autonomie aux salariés et semble peu à peu séduire bon nombre d'entreprises comme Zappos, Danone ou Décathlon. Elles se font ainsi l'écho des ambitions des millenials, qui souhaitent travailler dans des entreprises « évolutives »<sup>17</sup>. Toutes les décisions prises vont dans le sens de la raison d'être définie par l'entreprise. Les rôles ne sont plus prédéfinis mais affectés en fonction des compétences des salariés. La règle qui prévaut sur le plan de la gouvernance repose sur la délégation de pouvoir. Plutôt que d'obliger à faire, cultivons la volonté de faire. La vision n'est plus celle du seul dirigeant, mais de l'ensemble des collaborateurs<sup>18</sup>.

Il revient au savoir-faire de rendre compte de l'expertise de celles et ceux qui, au sein de l'entreprise, œuvrent pour sa pérennité au travers de ses produits... marqués. Il s'illustre dans le savoir-anticiper, inventer, innover, influencer, surprendre et ce, de plus en plus, dans un univers VUCA<sup>19</sup>, grâce à l'intelligence collective et émotionnelle. Mais ce n'est pas la marque qui donne du sens à l'homme, c'est l'homme qui donne du sens au monde dans et par la marque. Le sens n'est-il pas, en particulier, donné par l'émotion de la création : au vrai, qui, de la marque ou du

produit qu'elle signe, donne de l'émotion ? La plus belle charge émotionnelle n'est-elle pas le travail de l'homme valorisé par le produit. Sentir son cœur battre dans ce produit ? Donner du sens non pas tant par la bienveillance que par la bienfaisance, au sens de « bien faire ».

Par son savoir-offrir, l'homme apporte les preuves de la valeur ajoutée des produits, aussi bien sur le plan de leur usage que sur celui de leur impact sociétal. Il est créateur de sens par l'enrichissement qu'il apporte au monde. Il y a sens quand il y a préférence. Les marques qui ont du sens ne sont pas ou peu substituables<sup>20</sup>. Le consommateur est également créateur de sens par son

17 - « Il ne suffit pas de trouver du sens à votre propre vie. Le défi pour notre génération est de créer un monde où chacun trouve sa raison d'être... Le sens génère ce sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi, d'être utile et de devoir travailler pour quelque chose de meilleur pour l'avenir », discours de Marc Zuckerberg, le 25 mai 2017, aux étudiants de l'université d'Harvard.

18 - Le Cercle des économistes qui s'est tenu à Aix les 7, 8 et 9 juillet 2017 a mis en exergue deux soucis nouveaux : les valeurs humanistes et le besoin de partage dans la société.

19 - Pour volatility, uncertainty, complexity et ambiguity, acronyme créé par l'armée américaine.

20 - Selon Havas Media, 73 % des gens ne seraient pas déstabilisés si les marques disparaissaient et 20 % seulement estiment qu'elles agissent pour leur mieux-être.

21 - Cf. la marque du consommateur C'est qui le Patron ou Manger, c'est voter, émission de Périco Légasse sur Public Sénat.

LE FUTUR DU RETAIL

L'HYBRIDATION DU COMMERCE

LA RECHERCHE DE NATURALITE

LA TRANSFORMATION EN ACTION

**JOURNÉES ANNUELLES**  
21 ET 22 NOVEMBRE 2017

Institut du COMMERCE #JA2017

**Programme et inscription sont disponibles dès maintenant**  
**Accédez aux nouveaux tarifs sur <https://institutducommerce.org>**

acte d'achat, qui valide ou non les bonnes pratiques de l'entreprise. Il trouve ainsi un sens à défendre ou non les marques<sup>21</sup>. Le sociologue Pierre Bourdieu n'affirmait-il pas que « *consommer est un acte social* ». Consommer, c'est un peu voter ! « *Chaque fois que nous buvons et nous mangeons, nous votons pour le monde dans lequel nous voulons vivre* », prévient Emmanuel Faber, Danone CEO au Consumer Goods Forum<sup>22</sup>.

Par son savoir-dire, communiquer et surtout dialoguer, l'homme donne du sens à la marque, aussi doit-il être vigilant. Internet oblige la marque à être authentique et exemplaire. Il la conduit à choisir avec pertinence le bon canal pour la bonne cible sans être intrusif et à prendre en considération les sites parfois critiques sans pratiquer l'autisme. Quel sens donnent aux citoyens les marques qui accompagnent par leur présence publicitaire des émissions télévisées d'une ultime vulgarité et d'un crétinisme avéré. Peut-on les compter au nombre des responsables de l'abrutissement, de l'abêtissement des masses ? Le « temps de cerveau humain disponible »<sup>23</sup> mérite un meilleur usage ! Pourquoi ne pas revenir au mot *réclame*, qui, pour la marque, indique qu'elle réclame l'attention, la fidélité, la recommandation du consommateur quand ce dernier réclame en retour respect, authenticité, qualité. La quête de sens ne se réduit pas à trouver du « bonheur » dans un simple soda. Quand la publicité cessera-t-elle de fétichiser les objets en leur attribuant des pouvoirs sans rapport avec leur utilité ? Les marques échappent parfois à leurs créateurs, les entreprises, pour être appropriées par les consommateurs-fans sur un plan sociétal comme, par exemple, Lego et les fêtes de la brique ou Nutella et les Nutella Parties. Elles se doivent alors de dialoguer plutôt que de bannir ou ostraciser<sup>24</sup>.

Par son savoir-contribuer au mieux-être du monde, l'homme a comme possible levier la marque. Celle-ci doit avoir une asperité sur le plan de l'engagement sociétal pour sortir du lot et conjurer tout panurgisme. Au reste les projets de marques les plus pérennes ne sont-ils pas ceux qui sont utiles au plus grand nombre, signes d'une renaissance... sens. Ne répondent-ils pas au désir de l'homme de se projeter dans le futur. Celui-ci a également comme levier le nouveau statut de l'« entreprise à mission »<sup>25</sup>. Ce nouveau contrat social permet de garantir la conservation ou la prospérité des membres de la société, redonne un sens, lui évite d'être à la merci d'un changement d'actionnaires porteurs d'une autre vision<sup>26</sup>. Ce statut vient crédibiliser et pérenniser les démarches

## Quand la publicité cessera-t-elle de fétichiser les objets en leur attribuant des pouvoirs sans rapport avec leur utilité ?

de RSE opposables en droit<sup>27</sup>. Ce qui fait la réalité de l'entreprise est occulté du droit commercial, du code civil, qui ne protègent pas tous ses projets<sup>28</sup>. Aucun texte juridique n'identifie la finalité de l'entreprise. Sans renoncer à la lucrativité, il faut rompre avec les logiques de court terme et les arbitrages financiers au bénéfice des seuls actionnaires, qui ne sont pas, loin s'en faut, ses seuls propriétaires. Après le rachat de WhiteWave aux États-Unis, Danone a organisé sa nouvelle filiale DanoneWave sous forme de *public benefit corporation* (PBC). Elle est aujourd'hui la plus grande société au monde bénéficiaire de ce statut<sup>29</sup>. Il n'est de sens que d'humanisme au service de l'élévation et de la sublimation pour le mieux-être de tous<sup>30</sup>. L'enjeu est tout autant de singularité que de verticalité. À condition que l'intérêt général ne vienne pas servir l'intérêt particulier, comme le craignait Montesquieu : « *On trafique de toutes les actions humaines, et de toutes les vertus morales : les plus petites choses, celles que l'humanité demande, s'y font ou s'y donnent pour de l'argent* »<sup>31</sup>. Au risque de commettre un contre... sens ! ■

22 - Berlin, 22 juin 2017.

23 - Interview de Francis Le Lay, ancien PDG de TFI, Le Monde, 11-12 juillet 2004.

24 - La vie sociale des marques, Bernard Cova, éditions EMS, management et société, 2017.

25 - Il existe différents types de statuts : en France, la société à objet social étendu (SOSE) (dans le cadre de la loi Hamon ou loi de l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 ; aux États-Unis, la benefit corporation (depuis 2010), la social purpose corporation (2012), la public benefit corporation (2014) ; au Royaume-Uni, la mission-led company ; en Italie, la società benefit (2016).

26 - Le droit des sociétés est un droit asymétrique, qui confère aux actionnaires un pouvoir discrétionnaire et demeure indifférent aux projets d'entreprise. L'entreprise à mission permet de lever le verrou des responsabilités fiduciaires ou devoirs fiduciaires qui peuvent conduire une entreprise à être condamnée par ses actionnaires si elle consacre trop de profits au bien-être de ses salariés ou à la défense de l'environnement.

27 - Observons que la RSE vient contredire Adam Smith, père du libéralisme, selon lequel le meilleur moyen d'assurer le bien de tous est que chacun ne se soucie que de son propre intérêt.

28 - Ford en 1919 et plus récemment Ben & Jerry's peuvent en témoigner.

29 - Danone a décidé d'être labellisé B Corp, un label anglo-saxon lancé en 2000 qui engage les entreprises sur des objectifs sociétaux.

30 - On recommande Pour un capitalisme d'intérêt général de Jean-Marc Borello, Débats publics, 2017.

31 - De l'esprit des Lois, Montesquieu, tome II, Livre XX, Garnier, coll. Classiques, 1961, page 9.

Pour en savoir plus sur l'ubérisation : L'ubérisation et les commerciaux, [www.thebookedition.com](http://www.thebookedition.com), Jérôme Grajezyck