

Christophe Lachnitt

Donnez du sens, il vous le rendra

La pertinence du management
et de la communication
à l'ère de Twitter, de Snapchat
et de la génération Z

- Avant-propos -

L'empire du sens

Nous restons tous interdits devant si peu de sens.

Depuis la nuit des temps, l'*homo sapiens* cherche à comprendre la signification de son passage sur terre. Cette quête inextinguible nous distingue d'ailleurs de tous les autres êtres vivants. Elle influence, souvent consciemment, plus souvent encore inconsciemment, toutes nos activités. C'est pourquoi l'empire du sens sur notre vie recèle un immense réservoir de création de valeur pour les entreprises² qui savent le cultiver. Ce potentiel s'exprime particulièrement dans deux domaines : le management et la communication³.

² Et pour les leaders politiques mais c'est un autre sujet.

³ Par souci de concision, j'utiliserai le plus souvent possible ce terme pour évoquer à la fois la communication et le marketing.

Tous deux valorisent un même ressort : l'Homme est un animal social. Il a besoin d'appartenir à des communautés – mot très à la mode dans l'univers numérique mais réalité sociologique ancestrale. Le psychologue Abraham Maslow positionne d'ailleurs le besoin d'appartenance juste derrière les besoins physiologiques et de sécurité dans sa hiérarchie des motivations humaines.

Ce sentiment d'appartenance se cimente et se pimente grâce à un sens partagé. Celui véhiculé par les entreprises repose principalement sur une raison d'être, des valeurs et une vision de l'avenir. Incidemment, alors que l'abolition numérique des distances physiques expose les distances culturelles, les marques sont de nos jours souvent plus aptes que les autres organisations à fédérer des individus d'origines, opinions et croyances différentes.

Une entreprise⁴ n'est pas seulement un fournisseur de produits et/ou services. Elle est d'abord une collectivité humaine qui doit faire adhérer ses collaborateurs à un objectif commun et fidéliser ses clients. Le sens qu'elle véhicule permet aux collaborateurs de comprendre pourquoi et pour quoi ils travaillent et aux clients de se forger une perception dépassant les seuls critères commerciaux (qualité, prix...). Il nourrit également la confiance sans laquelle il ne peut y avoir de relations créatrices de valeur entre une entreprise et ses parties prenantes.

⁴ Qu'elle opère sur un marché B2C ou B2B.

Le sens joue un rôle plus important encore aujourd'hui que nous vivons dans le règne de l'éphémère, ce que j'appelle "la civilisation Snapchat", du nom de cette application mobile permettant de partager avec ses proches des images qui s'autodétruisent après quelques secondes. Sous l'effet de l'ubiquité temporelle et spatiale de l'information numérique, les perceptions se créent et s'estompent souvent sur-le-champ.

Le sens, lui, perdure et coalesce les parties prenantes d'une entreprise. C'est aussi vrai, en interne, pour ses collaborateurs que, en externe, pour les acteurs de son écosystème (clients, actionnaires, partenaires, grand public, institutions publiques, ONG...).

* *

*

Le sens véhiculé au sein d'une entreprise influence largement le type de motivation qui anime ses collaborateurs. Or les effets respectifs d'une motivation intrinsèque (l'adhésion à un projet, l'amour de son activité, la stimulation intellectuelle...) et d'une motivation extrinsèque (la recherche d'une récompense financière, l'évitement d'une sanction...) sont très différents. En particulier, celle-là favorise beaucoup plus puissamment que celle-ci l'engagement dans le travail.

Plus important – et étonnant – encore, il a été démontré que les individus qui sont animés d’une double motivation intrinsèque et extrinsèque sont moins investis et performants que ceux qui ne sont mus “que“ par une motivation intrinsèque⁵. Les entreprises doivent donc tout mettre en œuvre pour que les effets extrinsèques inévitables du travail de leurs collaborateurs ne deviennent des éléments de motivation.

Or le sens est le plus fort vecteur de motivation intrinsèque. Il représente de ce fait la ressource ultime pour maximiser l’épanouissement et l’investissement des individus dans leur travail.

Amy Wrzesniewski, Professeur de management au sein de l’Université de Yale et spécialiste du sens dans le milieu *corporate*, classe ainsi les collaborateurs en trois catégories⁶ :

- ceux pour lesquels l’activité professionnelle représente un travail. Le sens de ce travail est de leur permettre financièrement de pratiquer les divertissements dans lesquels ils trouvent leurs plus grandes satisfactions ;

⁵ “Multiple Types Of Motives Don’t Multiply The Motivation Of West Point Cadets“, Amy Wrzesniewski, Barry Schwartz, Xiangyu Cong, Michael Kane, Audrey Omar et Thomas Kolditz, Proceedings Of The National Academy Of Sciences Of The United States Of America, juin 2014.

⁶ “Jobs, Careers, And Callings: People’s Relations To Their Work“, Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin et Barry Schwartz, *Journal Of Research In Personality*, 1997.

- ceux qui considèrent l'activité professionnelle comme une carrière. Le sens de cette carrière est de leur permettre d'atteindre le statut social auquel ils aspirent ;
- ceux, enfin, qui envisagent l'activité professionnelle comme une vocation. A leurs yeux, cette vocation a un sens en elle-même – et non en ce qu'elle permet – car elle contribue au bien commun.

Les recherches d'Amy Wrzesniewski ont démontré que, dans toutes les professions⁷, les individus se répartissent généralement en trois tiers correspondant à ces catégories. Mais ceux qui abordent leur travail comme une vocation sont à la fois plus investis et plus heureux que les autres.

Au moins deux autres études ont quantifié cette valeur ajoutée :

- les entreprises dont les collaborateurs comprennent et adhèrent à la mission, aux valeurs et aux objectifs bénéficient d'une rentabilité supérieure de 29% en moyenne à celle des autres⁸ ;
- les personnes qui trouvent du sens dans leur travail sont 1,7 fois plus heureux et s'y investissent 1,4 fois davantage que les autres⁹.

⁷ Et non dans toutes les entreprises, ce qui serait très différent.

⁸ “Connecting Organizational Communication To Financial Performance – 2003/2004 Communication ROI Study“, Watson Wyatt Worldwide, 2004.

⁹ Recherche de The Energy Project et *The Harvard Business Review* publiée en juin 2013.

Pour donner du sens, les entreprises doivent fonder leur management et leur communication sur des contenus plus inspirants que les traditionnelles stratégies opérationnelles et objectifs financiers, lesquels génèrent très rarement un profond sentiment d'appartenance.

A cet égard, l'exemple d'I.B.M. est éclairant.

En 2011, lors d'une conférence à l'Université Columbia (New York), Sam Palmisano, alors PDG du Groupe, retraça le perpétuel renouvellement de celui-ci depuis sa création. Il souligna que l'histoire *corporate* abonde d'entreprises qui connurent un grand succès initial mais furent incapables de le reproduire parce qu'elles s'accrochèrent au produit qui leur valut cette bonne fortune. A l'inverse, les sociétés qui se réfèrent à des valeurs ont davantage de chance de prospérer sur la durée.

De fait, I.B.M. a toujours accordé la primauté à la satisfaction du client, au développement de relations à long terme avec ses parties prenantes et à l'innovation. Cette approche a permis au Groupe de se réinventer à plusieurs reprises. Ce fut par exemple le cas en 2005 quand il vendit ses activités d'ordinateurs personnels à Lenovo alors même que le PC portable ThinkPad, utilisé par des millions de personnes à travers le monde, était l'élément le plus reconnaissable de la marque.

Mais I.B.M. ne pouvait pas se permettre de demeurer dans des activités à faible marge s'il voulait continuer à investir, conformément à ses valeurs, dans l'innovation.

Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, adopte la même approche. Interrogé sur son groupe, il le décrit toujours en lui donnant du sens et non en citant ses activités, ses positions sur ses marchés ou ses objectifs comme le font la grande majorité des autres dirigeants d'entreprise.

Pour Bezos, trois éléments définissent Amazon :

- l'obsession du client plutôt que celle de la concurrence ;
- la volonté d'inventer, quitte à ne pas être compris ;
- la détermination à déployer une vision à long terme.

Ces principes imprègnent le fonctionnement d'Amazon depuis sa création. Interrogé en 2014, lors de la Conférence Ignition, sur le niveau de dépendance d'Amazon à son égard, Jeff Bezos mit d'ailleurs en exergue leur puissance au sein du Groupe : *“beaucoup des traits qui font l'originalité d'Amazon sont désormais ancrés dans ses gènes. En fait, si je voulais changer la culture du Groupe, je ne le pourrais pas. Par exemple, si je décidais demain qu'Amazon doit lancer moins de projets pionniers pour davantage suivre ses concurrents, j'échouerais”*.

Edouard Herriot disait que la culture est ce qui reste quand on a tout oublié. Appliquée à une acception différente du mot culture, cette citation correspond également au monde *corporate*. La culture d'une entreprise, en effet, est ce qui reste à ses collaborateurs une fois qu'ils ont tout oublié des règles managériales et opérationnelles qui la régissent.

Amazon et Jeff Bezos nous donnent un exemple du test ultime de la prégnance du sens d'une entreprise. Si les valeurs et principes d'action survivent à la disparition de leur créateur, ils constituent réellement une culture, c'est-à-dire ce qui reste aux collaborateurs une fois qu'ils ont tout oublié, y compris la présence de leur patron emblématique. Si ces valeurs et principes d'action disparaissent avec leur initiateur, ils représentaient au mieux le résultat d'une imitation pavlovienne du leader, au pire l'expression d'un management par la peur.

Amazon n'est jamais apparu dans le classement des "*100 entreprises américaines où il fait le meilleur travailler*"¹⁰ constitué depuis 1998¹⁰. Seules treize entreprises y ont d'ailleurs figuré chaque année depuis sa création. Parmi elles, on trouve la chaîne de distribution alimentaire bio américaine Whole Foods Market.

¹⁰ Etabli par l'Institut "Great Places To Work" en collaboration avec le magazine *FORTUNE*.

Le sens qu'elle donne à son activité est entièrement tourné vers l'être humain. Sa raison d'être est de promouvoir une alimentation saine et elle met en œuvre ce que son fondateur, John Mackey, appelle un "*capitalisme conscient*"¹¹. Celui-ci se définit par le fait d'accorder le même niveau d'importance aux intérêts de ses trois principales parties prenantes : actionnaires, clients et collaborateurs. C'est une approche en rupture avec celle de la majorité des entreprises au sein desquelles les intérêts des actionnaires et des clients prévalent.

Quel qu'il soit, le sens qu'elle donne à son activité constitue l'identité fondamentale de toute entreprise. C'est un attribut ignoré ou honoré. C'est un patrimoine figé ou vivant. C'est un actif ou un passif. Mais, dans tous les cas, il n'y a pas d'entreprise sans sens, qu'il soit le résultat volontaire d'une introspection – comme dans le cas d'I.B.M., Amazon et Whole Foods Market – ou le fruit involontaire de l'influence incoordonnée de ses dirigeants et collaborateurs successifs.

Dans une grossière métaphore hégélienne, on pourrait donc affirmer que le sens assumé par une entreprise en prenant conscience d'elle-même lui permet de passer du statut d'objet à celui de sujet.

¹¹ John Mackey et Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating The Heroic Spirit Of Business*, 2013.

C'est la mue que le club de football américain des San Francisco 49ers accomplit au début des années 1980 alors qu'il était le plus mauvais des Etats-Unis. Bien que le sport professionnel soit l'un des secteurs où l'exigence de résultats rapides est la plus forte (de la part des dirigeants, des fans et des sponsors), Bill Walsh, le nouveau coach des 49ers, passa sa première année à donner du sens à l'activité de tous les membres du club, des standardistes aux joueurs. Il en fit dans la foulée la meilleure équipe de l'histoire du football américain.

Walsh est devenu, au même titre que les PDG de certains grands groupes, une référence du management outre-Atlantique où sa vision et son approche sont enseignées dans les plus grandes universités.

Il a toujours prêché que le sens doit prévaloir sur tout le reste dans l'animation d'une organisation et qu'un leader est d'abord un pédagogue : *“la culture précède les résultats. En effet, les champions se comportent comme des champions avant de remporter des titres. Le système de valeurs d'un leader détermine autant son succès que son expertise. Au-delà d'un standard de performance et d'une méthodologie, un dirigeant doit propager ses convictions, ses valeurs et sa philosophie. Un club sportif et une entreprise ne sont pas*

*des objets inanimés. Ce sont des organismes vivants qu'il faut nourrir, guider et développer*¹².

Or une recherche¹³ menée l'an dernier par une équipe de la Faculté de médecine de Baylor (Houston) a montré que, précisément, nous percevons les entreprises comme des êtres sociaux et non comme des objets inanimés. La vision de Bill Walsh vaut donc autant pour le sens communiqué par une entreprise à ses collaborateurs que pour celui qu'elle projette vers son écosystème.

C'est évidemment une approche illusoire pour les entreprises qui ne séduisent les talents qu'avec un appât financier. L'incitation économique, motivation extrinsèque par excellence, projette le sens le plus volatil et le moins émotionnel qui soit¹⁴. Les entreprises qui s'en remettent à cet expédient ne doivent pas s'étonner que les mercenaires qu'elles emploient les quittent lorsqu'elles sont moins opulentes. Leurs dirigeants finissent généralement comme le roi de Patagonie.

¹² Bill Walsh avec Steve Jamison et Craig Walsh, *The Score Takes Care Of Itself: My Philosophy Of Leadership*, 2009.

¹³ "Are Corporations People Too? The Neural Correlates Of Moral Judgments About Companies And Individuals", Mark Plitt, Ricky Savjani et David Eagleman, *Social Neuroscience*, 2014.

¹⁴ Il en va de même pour les positionnements marketing centrés uniquement sur le prix.

Un autre enjeu majeur lié au sens véhiculé par les entreprises auprès de leurs collaborateurs a trait à l'horizontalisation croissante de la vie professionnelle.

Celle-ci revêt trois formes principales :

- l'abolition de toutes les frontières – réelles et symboliques – entre les vies interne et externe de l'entreprise. Il n'est plus possible de conduire une communication interne différente de celle menée en externe comme c'était encore le cas il y a quelques années. Désormais, tout ce qui se fait en interne se fait en externe. Cette tendance n'ira que croissant avec l'intégration dans les entreprises des membres de la génération Z¹⁵ habitués à narrer leur vie quotidienne par le menu sur les réseaux sociaux ;
- le changement des relations entre les parties prenantes de l'entreprise¹⁶. La désintermédiation produite par la généralisation des technologies numériques bouleverse profondément ces relations : elles deviennent toujours plus horizontales¹⁷, collaboratives¹⁸ et continues¹⁹. Dans ce contexte,

¹⁵ Dont les membres sont nés depuis 1995. Elle succède à la génération Y des fameux milléniaux.

¹⁶ Que l'on retrouve aussi dans d'autres types d'organisations comme l'illustre par exemple l'absence de structure pyramidale du réseau Anonymous ou du mouvement "Occupy Wall Street".

¹⁷ Où l'influence est indépendante de la position verticale dans une organisation (management) ou une relation (client-fournisseur, partenaires...).

¹⁸ Travail davantage fondé sur la collaboration virtuelle que sur l'appartenance à des organisations traditionnelles.

le manager doit, plus que jamais, convaincre plutôt que contraindre et la communication interne passer de l'énonciation à la conversation pour mobiliser. En outre, la révolution numérique rend l'information même accessible à tous les collaborateurs et donnera de fait la prééminence et le pouvoir aux leaders qui la partagent plutôt qu'à ceux qui la contrôlent ;

- le retournement – impulsé par les mutations relevées au point précédent – du rapport entre manager et collaborateur, marqué par l'évaluation de plus en plus fréquente de celui-là par celui-ci. Le site américain Glassdoor²⁰, où les dirigeants d'entreprise sont notés par leurs employés, en est aujourd'hui l'illustration la plus visible. Mais, ici aussi, l'arrivée sur le marché du travail de la génération Z donnera une dimension encore plus grande à ce phénomène – quatre millions d'étudiants notent chaque mois outre-Atlantique leurs professeurs d'université sur le site Rate My Professors²¹. Incidemment, on retrouve ce même retournement d'autorité dans la vie publique. Il a été théorisé par le chercheur Steve Mann avec le concept de "sousveillance"²². Alors que, auparavant, l'Etat surveillait les citoyens, désormais, les citoyens "sousveillent" l'Etat grâce

¹⁹ Habitude de s'informer et se connecter avec autrui à n'importe quel moment.

²⁰ www.glassdoor.com

²¹ www.ratemyprofessors.com

²² "Sousveillance: Inventing And Using Wearable Computing Devices For Data Collection In Surveillance Environments", Steve Mann, Jason Nolan et Barry Wellman, *Surveillance & Society*, 2003.

notamment aux caméras dont sont équipés leurs *smartphones*. C'est ainsi que fut par exemple rendue publique la vidéo de l'étouffement d'Eric Garner, un citoyen innocent, par des policiers dans une rue de New York le 17 juillet 2014.

Enfin, dans un monde aussi quinteux que le nôtre, les entreprises doivent représenter un facteur de stabilité afin de fournir à leurs collaborateurs la sécurité psychologique dont la majorité d'entre eux ont besoin pour s'épanouir et s'investir. Le sens permet de mettre en perspective les mutations souvent anxiogènes qui accompagnent l'adaptation permanente aux marchés.

Le risque, cependant, est que les entreprises, de plus en plus conscientes de ce conundrum, n'approfondissent pas le sens qui les guide et abusent d'une communication en trompe-l'œil à ce sujet.

C'est ce que semble indiquer une analyse de Factiva²³ selon laquelle les termes "mission", "objectif supérieur" et "changer le monde" furent prononcés 3 243 fois dans les communications financières réalisées outre-Atlantique en 2014 contre 2 318 fois l'année précédente, soit une augmentation de 40%.

Ces entreprises qui débagoulent artificiellement donnent raison à Herbert Hoover : *"les mots sans action sont les assassins de l'idéalisme"*.

²³ I Don't Have a Job. I Have a Higher Calling, *The Wall Street Journal*, 24 février 2015.

* *

*

Le rôle du sens projeté par l'entreprise vers son écosystème est tout aussi important que celui qu'il joue auprès de ses collaborateurs.

Une marque n'est en effet rien d'autre que le sens perçu par ses publics. Elle incarne la garantie de certains bénéfices client (prix, innovation, service, qualité, image...). Lorsqu'on achète le produit ou le service d'une marque, on acquiert d'abord, souvent inconsciemment, la promesse des bienfaits qu'elle symbolise.

A l'exemple du travail d'Amy Wrzesniewski sur les individus, je répertorierais les entreprises en trois catégories eu égard à leur relation au sens :

- celles qui ne savent pas distinguer clairement leur offre de celles de leurs concurrents et communiquer tout aussi clairement cette différence. Elles ne sont pas conscientes du sens qui les guide et qu'elles véhiculent donc involontairement. C'est pourquoi ces marques sont celles qui ont le plus de mal à fidéliser leurs clients : le moindre changement sur leurs marchés les fragilise ;

- celles qui savent identifier la valeur ajoutée, voire la singularité, de leur offre par rapport à celles de leurs concurrents et la communiquer. Ces marques disposent d'acheteurs loyaux qui les apprécient pour leurs bénéfices client tant qu'elles sont capables de les offrir. Mais elles sont vulnérables face à une crise de crédibilité – qu'elle concerne l'un de leurs produits ou un enjeu *corporate*. Je classerais par exemple Intel, Pampers et Toyota dans cette catégorie ;
- celles qui savent rassembler leurs parties prenantes autour d'un sens qui leur confère une identité unique. Leurs produits et services ne définissent pas cette identité ; ils l'illustrent et bénéficient ainsi d'un supplément d'âme. Ces marques constituent des communautés composées de véritables fans qui y trouvent un signe de reconnaissance et de valorisation. La puissance de l'attachement émotionnel de leurs dévots est telle que ces marques – au premier rang desquelles figurent Apple, Disney et Harley-Davidson – semblent immunes contre les crises et les initiatives de leurs concurrentes. En effet, changer de référent induirait pour ces fans une altération de leur identité. Une étude d'une équipe de l'Université de l'Illinois²⁴ a d'ailleurs montré que certaines personnes qui s'identifient très fortement

²⁴ “The Effects Of Self-Brand Connections On Responses To Brand Failure: A New Look At The Consumer–Brand Relationship”, Shirley Y.Y. Cheng, Tiffany Barnett White et Lan Nguyen Chaplin, *The Journal Of Consumer Psychology*, avril 2012.

à une marque perçoivent une critique contre celle-ci comme une attaque à leur encontre. Elles assimilent un revers de cette marque à leur propre échec. Leur estime de soi s'en trouve affectée sans, extraordinairement, que leur dévotion à la marque concernée le soit. Notre besoin de cohérence cognitive nous fait décidément accomplir des prouesses psychologiques.

Plus les marques sont porteuses de sens, plus elles suscitent une adhésion puissante – marquante pourrait-on dire. Elles sont alors positionnées bien au-dessus des autres dans la hiérarchie de Maslow. Avoir un ordinateur Dell et “être Mac“, avoir une moto Honda et “être Harley-Davidson“ n’ont rien de comparable.

La typologie que j’ai esquissée nous montre également que, en communication comme partout ailleurs, la fidélité se mérite. Les marques qui donnent le plus à leurs publics sont celles qui obtiennent le plus en retour : le sens évite que leurs parties prenantes ne soient comme ces couples qui font matelas commun mais rêves à part.

A cet égard, le cas d’Apple mérite qu’on s’y arrête.

Lorsque Steve Jobs reprit la tête du Groupe en 1997, à seulement 90 jours de sa faillite, il centra ses premières interventions sur sa raison d'être. Chez lui, le sens l'emporta toujours sur la concupiscence, l'essence sur la croissance.

En particulier, il redonna comme priorité suprême à l'Entreprise et son écosystème la réalisation de produits exceptionnels plutôt que la maximisation de ses profits, et ce alors même qu'Apple était dans une situation désespérée sur le plan financier. Jobs approuvait manifestement cette sentence de John Stuart Mill : *“une personne avec une croyance équivalent à 99 qui n'ont que des intérêts”*.

Steve Jobs nous montre que, même lorsqu'une entreprise traverse les pires difficultés, son dirigeant doit communiquer une vision d'avenir à ses parties prenantes pour les mobiliser autour d'un dessein aspirationnel. Plus le contexte dans lequel une entreprise opère est instable, plus ses parties prenantes sont menacées par l'aboulie, à la recherche de repères et donc de sens. L'optimisme incite au courage.

Le sens que Jobs donna à Apple lors de sa création – la libération des individus du joug de tous les pouvoirs technologiques²⁵ – fut énoncé publiquement dans la célébriissime publicité “1984”

²⁵ Il est d'ailleurs intéressant d'observer la préservation de ce sens malgré la transformation d'Apple, parachevée avec le lancement de l'Apple Watch Edition, en marque de luxe.

conçue pour le lancement du Macintosh²⁶. Il fut surtout exprimé, grâce au génie visionnaire de Jobs, dans les révolutions successives de quatre industries – l’informatique, la musique, la téléphonie mobile et le cinéma²⁷.

C’est ce sens, constitué des valeurs et de la vision d’avenir jobsiennes, plus encore que la qualité des produits d’Apple, qui toucha le grand public jusqu’à apparenter l’émotion planétaire créée par le décès de l’entrepreneur à celle suscitée par l’assassinat de John Lennon. C’est aussi ce sens qui offre aux produits d’Apple un énorme succès malgré des prix supérieurs et des fonctionnalités parfois inférieures à ceux de leurs concurrents. Enfin, c’est ce sens qui permet à Apple de ne pas connaître, depuis la disparition de Steve Jobs, le sort de l’empire de Tamerlan.

Apple est l’archétype de l’entreprise pour laquelle le sens est un édifice et non un artifice. Ses produits sont au service du sens qu’elle porte et non l’inverse. C’est pourquoi Jobs décida par exemple de cannibaliser l’iPod avec l’iPhone dont la création poursuivait la réalisation du sens porté par le Groupe. Le premier *smartphone* d’Apple retira en effet une partie de leur

²⁶ Celui-ci fut présenté comme “*l’ordinateur pour le reste d’entre nous*”.

²⁷ Cette dernière révolution fut menée par Steve Jobs comme actionnaire majoritaire de Pixar et non à la tête d’Apple.

pouvoir discrétionnaire aux opérateurs de télécommunications au bénéfice des consommateurs et accrut significativement les capacités d'expression numérique de ces derniers. Ce n'est pas un hasard si l'iPhone fit récemment de la marque à la pomme l'entreprise la plus rentable de tous les temps.

La même prévalence du sens se retrouve, dans un style différent, chez Bill Gates. Après avoir donné une raison d'être à son entreprise et changé le monde en nourrissant, dès la création de Microsoft, l'ambition de mettre *“un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque maison”*, il conféra un sens à sa vie en sauvant celle des autres²⁸ dans le cadre de la Fondation Bill & Melinda Gates²⁹.

²⁸ L'action de la Fondation a déjà permis de sauver au moins six millions de vie dans le monde.

²⁹ Je défends d'ailleurs l'idée que Microsoft est une entreprise d'intérêt général. Mon raisonnement est simple. Bill Gates détient 4% du capital de l'Entreprise et bénéficie donc personnellement de toute appréciation de son action. Or le plus grand philanthrope de l'histoire de l'humanité s'est engagé à donner l'intégralité (hormis quelques millions légués à ses enfants) de sa fortune (qui s'élève à l'heure où j'écris ces lignes à 79 milliards de dollars) à des œuvres charitables. Il a déjà investi 28 milliards de dollars depuis 1994 – année de création de la Fondation Bill & Melinda Gates – dans des actions humanitaires déployées à une échelle inédite dans l'Histoire. Ainsi donc, comme tout ce qui est favorable à Microsoft est profitable pour Bill Gates et que tout ce qui bénéficie à Bill Gates sert l'humanité, j'en conclus que tout ce qui est bon pour Microsoft est bon pour l'humanité.

Certes, toutes les industries ne permettent pas d'avoir des visions de l'avenir aussi spectaculaires que celles imaginées par le secteur des nouvelles technologies. Mais, comme le montrent Whole Foods Market et d'autres exemples³⁰, toutes les entreprises, quelle que soit leur activité, peuvent – et doivent – offrir à leurs collaborateurs une vision de leur avenir. Certes, toutes les entreprises ne changent pas le monde. Mais toutes les entreprises peuvent changer de monde.

C'est un enjeu d'autant plus grand que les jeunes semblent accorder davantage encore de valeur au sens de leur activité professionnelle que leurs aînés : 60% des membres de la génération Z veulent que leur travail ait un impact sur le monde³¹. L'essor de l'entrepreneuriat social³² constitue un autre révélateur de cette tendance de fond.

L'importance du sens pour les entreprises est encore plus prégnante dans l'environnement médiatique actuel que symbolise l'influence – directe et indirecte – de Twitter sur la Société. Sous l'effet des plates-formes numériques, l'information est plus abondante, la médiatisation plus impatiente, la conversation plus pétulante et la perception plus fluctuante que jamais.

³⁰ Notamment Lego, Nordstrom, Patagonia, REI, Southwest Airlines, Starbucks (lire l'interview de son PDG en page 79) et The Container Store.

³¹ Etude de Marketo, août 2014.

³² Un entrepreneur social est un individu qui travaille à son compte et met en œuvre des approches relevant de l'entreprise privée pour poursuivre prioritairement un objectif à caractère social ou environnemental.

Ces évolutions ont deux conséquences néfastes pour la relation des publics aux marques : un déficit généralisé de l'attention et un nomadisme croissant des affiliations. Dans ce contexte, les marques ne peuvent construire des relations singulières et durables avec leurs publics qu'en donnant du sens, suscitant de la confiance et créant des expériences. Le sens rassemble, la confiance rassure et l'expérience raconte. La combinaison des trois fidélise les publics.

En outre, la cohérence des messages recherchée traditionnellement par toute entreprise, représentative d'une relation verticale entre marques et audiences dans laquelle les marques communiquaient *vers* leurs publics, doit désormais cohabiter avec la divergence, représentative d'une relation horizontale entre marques et audiences dans laquelle les marques communiquent *avec* leurs publics. Le monisme fait place au pluralisme dans le marketing.

Ce phénomène est exacerbé par cinq évolutions :

- la domination des "*mass media*" est menacée par le développement des "*deep media*". Ceux-là favorisent la passivité du consommateur et la production du sens par des professionnels alors que ceux-ci dépendent de la participation et de la production de sens par des amateurs ;

- selon la “loi de Zuckerberg“, le volume d’informations et d’opinions échangées sur le web social double chaque année. Or, plus il y a de messages, moins il y a de sens perceptible ;
- dans la quête d’informations et donc de sens, l’influence de nos relations sur les réseaux sociaux remplace celle de l’algorithme de Google qui avait elle-même supplantée celle des experts. Sur Internet, tous les contenus – et donc tous les sens – sont désormais égaux ;
- les réseaux sociaux favorisent l’échange entre individus d’informations apparemment insignifiantes qui forment une “conscientisation ambiante“ entre l’émetteur et le récepteur, c’est-à-dire une fausse impression de familiarité³³. Les marques s’adonnent aussi à cette forme de communication qui peut créer un sens trompeur lorsqu’elle n’est pas pratiquée sur la durée ;
- Internet provoque le retour à une communication définie par les mêmes caractéristiques (flux et éphémérité) que l’oralité qui régna avant l’invention de l’imprimerie, à la seule différence que cette oralité s’exprime à travers un clavier numérique. Le Professeur danois de sciences culturelles Thomas Pettitt a ainsi posé que l’ère Gutenberg, caractérisée

³³ C’est Mizuko Ito, une anthropologue japonaise, qui remarqua ce phénomène dans les années 2000 chez les accros du SMS. Elle mit en évidence le paradoxe que chaque message échangé est sans intérêt en lui-même mais que, sur la durée, leur accumulation forme un portrait fidèle de la personne avec laquelle on échange – par SMS ou sur un réseau social. “Personal Portable Pedestrian: Mobile Phones In Japanese Life“, Mizuko Ito, Okabe Daisuke et Matsuda Misa, *MIT Press*, 2005.

par la suprématie du texte, n'aura été qu'une parenthèse de six siècles et demi dans l'histoire de la communication humaine³⁴. Or le sens créé par l'oralité est généralement plus fragile que celui produit par l'écriture.

Ces évolutions mettent à mal les hiérarchies du sens. Elles sont dangereuses pour les marques qui sont de moins en moins définies par ce qu'elles disent à leurs publics et de plus en plus par ce que ces derniers se disent entre eux.

Les entreprises qui ne projettent aucun sens laissent leurs parties prenantes les définir à leur place et deviennent des vagabonds du sens dans leur propre écosystème. A l'inverse, celles qui sont porteuses d'un sens irréfragable surperforment les marchés boursiers³⁵.

* *

*

³⁴ “The Gutenberg Parenthesis: Oral Tradition And Digital Technologies“, Thomas Pettitt, MIT, avril 2010.

³⁵ De 120% selon une étude rendue publique par Havas Media en juin 2013.

Le sens a toujours joué un rôle majeur dans la participation des parties prenantes internes et externes à l'activité des entreprises.

Mais, à l'ère de Twitter, de Snapchat et de la génération Z, la pertinence des entreprises dépend plus que jamais du passage d'un management et d'une communication descriptifs à une approche prescriptive de sens. Ceux-là condensent la réalité, celle-ci l'influence.

Toute pratique discursive qui ne donne pas du sens n'est que du bruit. Communiquer, étymologiquement, signifie "mettre en commun". Or, comme Viktor Frankl³⁶ nous l'a appris, rien n'est plus fédérateur que le sens. Dans l'univers *corporate*, seul le sens peut favoriser à la fois la croissance du business et celle des collaborateurs.

³⁶ Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning, An Introduction to Logotherapy*, 1946. Ce livre a été classé par la Bibliothèque du Congrès américain parmi les dix plus importants jamais publiés. Viktor Frankl y explique notamment que poursuivre le bonheur est le meilleur moyen de ne pas le trouver. A ses yeux, le bonheur résulte d'une vie porteuse d'un sens et d'une raison d'être. Incidemment, il en va de même dans le monde *corporate* où, pour reprendre l'expression de Steve Jobs, le voyage (la recherche de l'excellence) est la récompense, davantage que la destination (le leadership et la rentabilité).

J'ai beaucoup écrit, ces dernières années, sur mon blog Superception³⁷ à propos de l'importance du management, de la communication et du marketing par le sens dans le nouvel environnement public et privé créé par la révolution numérique. La suite de ce livre s'inspire de certaines de ces réflexions tout en les complétant.

Bien qu'elles concernent à la fois le contexte³⁸ et le texte³⁹ de cette question, les idées subséquentes sont toutes fondées sur la conviction exposée dans cet avant-propos que le sens est le meilleur moteur de toute activité humaine et, partant, de toute entreprise.

De même que la volonté de puissance nietzschéenne constitue l'impulsion vitale de tout être humain, je suis convaincu que "la volonté de puissens"⁴⁰, clin d'œil bien irrévérencieux au philosophe, doit constituer le ressort fondamental de tout manager et de tout communicant. Celle-là exprime une volonté d'existence individuelle, celle-ci une volonté de vie collective.

³⁷ www.superception.fr

³⁸ L'évolution des médias et les enjeux sociétaux afférents.

³⁹ Les nouvelles pratiques du management, de la communication et du marketing.

⁴⁰ Que je définis comme la volonté de créer une force collective par le sens.

Qu'il s'agisse de la relation du manager avec son équipe ou de la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes, il n'est de meilleure sève que le sens.

Sans âme, l'entreprise ne peut susciter aucune flamme.