

Les marques racontent-elles trop d'histoires ?

Entre raisons d'être, labels, chartes et engagements à répétition, la production de discours n'a jamais été aussi abondante. À tel point que le sens, censé éclairer l'action, se retrouve souvent dissous dans sa propre rhétorique. Derrière l'inflation narrative, une question demeure : comment parler d'impact sans artificialiser la parole ? Éléments de réponse avec Stéphanie Boutin, membre du Comex en charge de la Direction de la RSE et de la Direction de la Communication du Groupe Matmut, et Pauline Lechat, consultante en stratégie de marque à impact.

Si la production de récits inspirants semble avoir explosé ces cinq dernières années, la mécanique était déjà à l'œuvre depuis longtemps. Stéphanie Boutin le rappelle avec précision : « *Depuis quinze ans, la tendance du storytelling est là. Si initialement elle voulait raconter des histoires au fil du temps, elle s'est transformée en voulant donner du sens. Cette pratique s'est amplifiée et, désormais, ce n'est plus un atout concurrentiel, mais un incontournable de la relation entre l'entreprise et son consommateur.* » Ce basculement, témoigne-t-elle, a fait du sens, non plus un avantage, mais un passage obligé. Dans cette dynamique, le sens est devenu un véritable capital symbolique : une ressource immatérielle dont les entreprises espèrent tirer profit « *Engagement, authenticité, responsabilité, rebondit Pauline Lechat, sont des mots qu'on entend maintenant beaucoup, mais chacun les comprend*

—>



STÉPHANIE BOUTIN,
membre du Comex en charge de
la Direction de la RSE et de la Direction de
la Communication du Groupe Matmut

différemment. On a tous des attentes différentes, ce sont des sujets très personnels et, forcément, on ne met pas la même chose derrière ces mots.» Dans ce contexte, poursuit Stéphanie Boutin, « le rôle de l'entreprise n'est pas de donner un sens à la vie personnelle de chacun, mais de proposer un cadre, dans lequel chacun pourra, librement, projeter ce qui fait sens pour lui. » L'époque veut du sens, parfois jusqu'à l'évanouissement. À force d'être sur-sollicités, certains mots perdent leur pouvoir d'orientation : ils s'usent à force de vouloir tout dire. Les chercheurs parlent d'un « épuisement sémantique », ce moment où le langage n'éclaire plus, mais sature.

Cachez donc ce sens que je ne saurais voir

Plus la parole se multiplie, plus la confiance se dissipe. La défiance monte, nourrie par les excès du greenwashing et par une hypersensibilité publique aux dissonances entre discours et réalité. Le climat est tel que certaines entreprises préfèrent désormais se taire plutôt que de risquer la critique. Cette tendance porte un nom : le *greenhushing*. Le chercheur et membre du GIEC François Gemenne alerte : « Certaines entreprises considèrent qu'une posture discrète est la stratégie la plus pragmatique à appliquer. Cela risque d'avoir un effet performatif : dans un marché concurrentiel, les entreprises s'imitent. Si plus personne ne communique, cela pousse les autres à ne rien faire non plus. » Pauline Lechat le

STÉPHANIE BOUTIN

Le sens est devenu un incontournable dans la relation entre l'entreprise, ses partenaires, ses consommateurs. On a largement dépassé le simple atout concurrentiel.



constate dans ses accompagnements : « Il y a eu tellement d'abus qu'il y a une sorte de peur de parler trop fort. Les consommateurs sont désormais plus vigilants et certaines entreprises très engagées préfèrent même taire leurs actions, de peur qu'un mot de trop ne se retourne contre elles. » Pourtant, cette tentation du silence, Stéphanie Boutin ne la voit pas s'installer durablement. Au contraire, explique-t-elle, « les marques sont très réglementées sur leur prise de parole, qui pourrait être taxée de greenwashing. Les associations militantes, l'Arcom [Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique], nos propres directions juridiques, les fédérations de métiers... tout cela resserre et contraint énormément les prises de parole ». Mais se censurer serait contre-productif : « Si on veut que le monde se transforme positivement, il faut quand même qu'il y ait du discours et de l'incitation. » Elle replace ainsi le débat loin des polémiques : la communication n'est pas une option, mais un levier.

Un levier sous conditions

« C'est une question de dosage, insiste Stéphanie Boutin. Il ne s'agit pas d'être le meilleur du monde en mécénat culturel ou en engagement sociétal. Il nous faut être le meilleur du monde en assureur et en engagement sociétal. Et tout le jeu du discours de la marque, c'est d'osciller entre « à quel moment je pousse le curseur dans un sens » et « à quel moment je le pousse dans l'autre ». » Ce mouvement perpétuel, très fin, requiert une vigilance stratégique constante.

Cette quête de sens est parfois caricaturée comme une dérive du marketing, et dans l'imaginaire collectif, le marketing reste souvent perçu comme une machine à enjoliver le réel plutôt qu'à le raconter. Mais pour Stéphanie Boutin, il faut se rappeler que la communication a aussi été un outil de transformation sociale : « Les grands mouvements de société qui ont créé de l'ouverture, de la tolérance, de l'inclusion, sont passés par les marques et la publicité. » En rendant publiques leurs intentions, les entreprises se confrontent à leurs propres incohérences, mais aussi à leurs responsabilités. « Cette dimension du sens à

**Être capable de dire
qu'on n'y est pas encore
mais qu'on fait notre
maximum semble le
message le plus juste
quand on parle de sens
et de responsabilité.**

PAULINE LECHAT,
consultante en stratégie à impact



creuser a permis d'accélérer quelque chose qui était nécessaire : le questionnement sur la pertinence, la sincérité et l'honnêteté de la démarche, explique-t-elle. Parce que ça permet aussi à l'entreprise, comme à celui ou celle qui va interagir avec elle, de regarder si on est bien alignés entre discours, actions et propositions de valeur. Ce besoin de se raconter apporte de la transparence bénéfique. » Pauline Lechat abonde : « *Le marketing du sens a un impact positif. Il y a une multitude d'acteurs qui ne se seraient jamais mis à se poser ces questions-là s'il n'y avait pas toute cette émulation. Ceci dit le modèle parfait n'existe pas. C'est pourquoi la bonne démarche relève de la capacité à dire qu'on n'a pas tout réussi, mais qu'on essaye de faire notre maximum pour être utile au monde et à l'environnement. Il s'agit de communiquer sur le chemin qu'on parcourt et de l'éclairer, aussi, pour les structures qui souhaitent s'y engager. »* L'idée semble simple, mais elle est structurante : l'avenir des récits de marque tient peut-être moins à l'amplification du discours qu'à une vérité qui se déploie au fil du temps. ◆

COMMENT TRANSFORMER SANS PERDRE LE SENS ?

JEAN-CHRISTOPHE SAILLY,
membre du Comex en charge
du pilotage de la transformation
du Groupe Matmut

La transformation, c'est d'abord accepter que le changement n'est jamais un moment isolé : il est permanent. Une entreprise est un corps vivant dont la finalité est de se perpétuer en s'adaptant à son environnement. Alors transformer, ce n'est pas bouger pour bouger, mais avancer dans une direction claire et bien définie. C'est la première signification du sens : « dans quelle direction allons-nous ? » et « pour accomplir quoi ? »

L'enjeu véritable, ensuite, est la capacité à donner du sens à tous les étages, jusqu'aux tâches les plus unitaires. Le challenge consiste à permettre à chacun de comprendre en quoi son action sert le projet. C'est là un enjeu de management et d'accompagnement au changement, où la méthode et les modalités comptent autant que le contenu.

Enfin, la transformation ne va pas non plus sans recherche et mesure de la performance, et là encore, le sens est un préalable. La performance est aujourd'hui avant tout collective : elle naît de la capacité à faire converger des expertises multiples, dont aucune, isolément, ne suffit.

En somme, garder le sens dans la transformation, c'est maintenir la cohérence, redonner la direction, réaffirmer l'objectif, mesurer les avancées et veiller à ce que chacun, individuellement et collectivement, sache pourquoi il agit et vers quoi il se dirige. C'est ainsi qu'on peut transformer, performer et rester fidèles à l'ambition que l'on s'est donnée.