

L'entreprise narrative

UN OUTIL POUR LE MARKETING ET LE MANAGEMENT

Dans le monde de l'entreprise, le storytelling est très répandu aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux Pays-Bas. Il se déploie aussi en France même s'il y est encore en phase d'essai.

UN VASTE CHAMP D'APPLICATION

Savoir raconter une belle histoire constitue un outil précieux, tant pour le marketing que pour le management (le storytelling sert à communiquer aussi bien en interne que vers l'extérieur). Si l'art ancien des conteurs est devenu une ressource pour vendre et pour manager, c'est qu'il s'adapte aux pratiques de l'entreprise d'aujourd'hui.

Schématiquement, ainsi que nous l'avons vu précédemment, raconter une belle histoire présente en effet plusieurs avantages :

- retenir l'attention (une histoire est plus captivante qu'une série d'arguments factuels) ;
- marquer les esprits (les histoires conduisent à visualiser des personnages et des situations, ce qui est en soi un moyen efficace de convaincre) ;
- susciter l'émotion (la passion, la joie, l'anxiété et toutes les émotions fortes contenues dans le récit sont autant de leviers qui poussent à l'action) ;

- donner confiance (le storytelling apporte des réponses concrètes au besoin de rassurance du consommateur. C'est particulièrement vrai en période de crise, lorsque les gens ont besoin de se raccrocher à des valeurs sûres, des perspectives meilleures, des récits rassurants).

Dans le cadre spécifique de l'entreprise, en communication interne et en management, le storytelling possède de nombreuses vertus :

- il permet de comprendre l'entreprise (les histoires constituent un fantastique vecteur de compréhension spontanée et d'approche de ce qui est complexe) ;
- il rend possible la capitalisation sur le savoir de l'entreprise en le faisant fructifier ;
- il facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- il apparaît comme un bon moyen de transmettre la mémoire collective de l'entreprise, de conserver un savoir parfois tacite, de partager les connaissances et les bonnes pratiques ;
- il impacte le comportement des collaborateurs car il fait appel à des connexions du cerveau supplémentaires par rapport à une argumentation exclusivement rationnelle ;
- il fournit de nouveaux repères partagés, facilite la communication et permet une mobilisation large, là où l'on pensait trouver surtout des blocages ;
- il constitue un bon vecteur de création et de diffusion de sens ;
- il possède la faculté de pouvoir élargir le regard d'un salarié sur une situation donnée et de sortir, par exemple, d'une situation conflictuelle ;
- il peut agir comme un ciment : aux États-Unis, nombre de sociétés se sont dotées d'un storyteller qui part en quête d'histoires vécues dans l'entreprise. Ce recueil, une fois partagé, permet de renforcer les liens sociaux entre les salariés et de développer un esprit forgé par de petits exploits quotidiens devenus historiques car relatés !

S'agissant de la communication vers l'extérieur, le storytelling est un véritable couteau suisse ! Il peut en effet revêtir une action multiple :

- il permet de raconter au monde l'histoire de l'entreprise ;
- il peut donner un sens au produit que le consommateur achète et ainsi « réenchanter » la consommation (le récit donne du sens aux choses et nous cherchons tous à donner du sens à ce que nous faisons, y compris nos actes d'achat) ;
- il permet d'entraîner les consommateurs et même de faire de certains d'entre eux des storytellers qui diffusent la *story* à la place de l'entreprise et s'en font les « évangélistes » auprès d'autres clients potentiels ;
- il est facilement utilisable dans les études de marché pour recueillir les récits des usagers sur la manière dont ils consomment les produits et les services de l'entreprise ;
- il peut être un recours dans la communication de crise : une « contre-story » positive répond efficacement à une *story* négative répandue comme une rumeur.

LE RÉSULTAT D'UN PROCESSUS

Raconter des histoires est l'un des plus anciens processus de création et de transmission de sens : les contes et les récits ont forgé notre enfance, notre culture, notre mémoire collective ; ils ont permis la diffusion des valeurs, des arts de vivre, des coutumes, des connaissances... Ce phénomène est commun à toutes les civilisations. Le storytelling s'inscrit donc dans une continuité, une forme moderne et adaptée aux besoins d'aujourd'hui de cette tradition des conteurs d'autrefois, des griots africains et des chamans indiens. Selon la formule du scénariste Robert McKee, « les histoires sont la monnaie qui régit les relations humaines ¹ ». Elles sont devenues aussi essentielles dans le fonctionnement de notre

1. Cité par Stéphane Dangel dans « Enquête : le storytelling en entreprise », publié le 26 avril 2009 sur www.paperblog.fr.

société que ne l'étaient autrefois l'échange et le troc. C'est la raison pour laquelle le management, le marketing et d'autres disciplines intègrent aujourd'hui une dimension narrative à leur action.

UN OUTIL BIEN DANS SON ÉPOQUE

Lorsque la réalité risque de ne pas convaincre, il faut en imaginer une autre. Ce principe explique en partie la dynamique actuelle du storytelling. Notre perception de la société est régie par la réalité à outrance et la course folle des médias. Une information chasse l'autre et cette frénésie entraîne à la fois une perte de cohérence et une perte de sens. Avec l'avènement du *streaming media*, il devient impossible d'appréhender totalement le réel tant il est mouvant et de remettre l'information en perspective.

Pourtant, nos contemporains ressentent un besoin de réalité, de sens, la nécessité de s'identifier à une cause, un produit. L'émotion est ainsi devenue le nouveau cheval de Troie des marketeurs pour communiquer sous un angle réaliste. Cette tendance est aussi symptomatique d'une donnée plus évidente dans le monde de la communication : le partage, la volonté d'échanger des sentiments et du vécu, qu'il soit véritable ou non. La technologie et l'espoir qu'elle convoyait il y a peu ne sont plus suffisants pour une population avide de réel et surtout de sentiment réel. Le storytelling, tel qu'il est utilisé aujourd'hui, manifeste une nouvelle recherche du sens.

Selon le professeur Georges Lewi, spécialiste des marques, le sentiment d'insécurité mondialisée « stimule notre recherche de vérité, de sens à la vie ainsi que notre soif de magie et de mystère ¹ ». Cette quête offre de nouvelles perspectives de développement à la communication : la maîtrise des outils écrits et oraux constitue pour longtemps sans doute un enjeu majeur dans la relation des entreprises et des marques à leur audience, tant il est vrai que nos

1. Georges Lewi cité par Nolwenn P. dans « Le storytelling ou l'art de la guerre par les mots » publié le 28 novembre 2008 sur le site Internet Verbe : www.verbe.fr.

contemporains ressentent plus que jamais ce besoin ancestral de se référer à des histoires et de recevoir le savoir et l'information sous une forme narrative et vivante.

Dans le contexte actuel de surinformation permanente, la narration ordonne les éléments de manière concrète et familière. Le récit touche le cœur de chaque être humain directement, à la fois intellectuellement, émotionnellement et même spirituellement. Rappelons-nous que les Livres des grandes religions monothéistes (la Bible, la Torah, le Coran) sont composés de paraboles et d'histoires...

LE MARKETING MISE SUR LE RÉCIT

Un chausseur français pour homme, le bottier parisien Aubercy, maison artisanale et familiale fondée en 1935, tient tête à ses concurrents du mocassin de luxe, les Weston, Berluti et autres. Comment ? En mettant en scène sa propre histoire et la saga de la famille. L'une des publicités de la campagne montre aussi la fabrication manuelle de la chaussure et dévoile le croquis du futur modèle dessiné au crayon par la main du créateur... Le slogan qui signe la *story* ? « Chez Aubercy, nous créons avec vous des souliers d'exception mais surtout de belles histoires d'amour... »

Un produit lessiviel, Skip, bénéficie d'une campagne de promotion en apparence classique pour son secteur, avec spots télé et opérations de *street marketing* (distribution d'échantillons). Mais pour compléter sa campagne, la marque diffuse via son site Internet une Web série interprétée par une comédienne qui joue le rôle de Madame Tout-le-Monde. La *story* met en scène le produit dans la vie quotidienne de la dame en question et fait du paquet de lessive un objet qui facilite son existence. La fiction est ludique et informative, les internautes sont invités à laisser leur commentaire en cliquant sur une bannière malicieusement titrée : « Vous y croyez, vous ? »

La marque de bonbons Skittles a décidé de laisser le soin à ses clients d'écrire son histoire, sans contrôle ni censure. Son site Internet est ainsi virtuellement administré par ses utilisateurs et les onglets du menu renvoient vers les réseaux sociaux en vogue : YouTube, Twitter et Facebook. Autant de plates-formes propices à la construction et à l'échange de stories. La démarche, que certains jugeaient hasardeuse au départ, semble avoir assuré à la marque un important retour...

Les sardines et les anchois La Belle-Îloise sont réputés dans la France entière. Ce label de conserves gastronomiques commercialise ses produits comme Nespresso diffuse ses capsules, dans sa quarantaine de boutiques. Bernard Hilliet (qui a succédé à la tête de l'entreprise à son père, lui-même ayant pris la suite de son aïeul, pêcheur à Quiberon) mise sur une distribution sélective et sur la mise en valeur de l'histoire authentique de la famille (qui devient un véritable label). Dans les magasins et sur le site Internet de la marque, on raconte la saga du clan Hilliet. Tandis qu'à Quiberon on a reconstitué pour le public l'atelier de fabrication tel qu'il existait en 1932 à la création de l'entreprise... Émotion et succès garantis !

Pour le lancement de son parfum Only the Brave, Diesel a créé un site Internet participatif à partir duquel un film a été sélectionné pour être utilisé en communication virale, en buzz marketing et en campagne télévisée traditionnelle. Plus de 40 000 consommateurs créatifs ont ainsi été sollicités pour donner leur avis sur la fragrance et partager leurs émotions. Au final, une foule de petits récits personnels, authentiques, intimes et souvent touchants...

Que nous montre ce rapide tour d'horizon ?

Que les techniques qui permettent d'écouler les marchandises se sont déplacées, glissant, en un peu moins de quinze ans, du produit aux *stories* – après une incursion par le logo. Nous sommes ainsi passés de l'image de marque (*brand image*), qui a dominé le marketing des années 1980, à l'histoire de marque (*brand story*), qui s'impose depuis les années 2000. Un changement qui implique

l'apparition d'un nouveau lexique dans lequel l'« audience » remplace les consommateurs et les « séquences narratives » supplantent les campagnes publicitaires.

Le *brand storytelling* fonctionne d'autant mieux que les consommateurs sont à la recherche de récits qui leur permettent de reconstituer des univers cohérents. Les experts en marketing ont saisi ce virage sociologique et sociétal : ils conçoivent désormais la marque comme un récit et les campagnes publicitaires comme des séquences narratives. Dans leurs stratégies de développement de la marque, ils ne parlent plus de consommateur, mais d'audience, remplacent les logos par des personnages. Les produits deviennent des moyens de réalisation. Les magasins, les sites Internet et tous les points de contacts participent du scénario proposé. Notre nouvelle culture de la consommation fait la part belle aux histoires à travers les produits, les loisirs, les vacances, l'intérieur de nos maisons... Chacun de nous participe au déroulé de cette histoire au quotidien, le plus souvent inconsciemment : en achetant sa cannette Red Bull, son paquet de café, son jean Levi's ou son iPod... J'achète mes livres chez Virgin parce que, pour moi, cela a du sens et que je m'identifie aux valeurs de cette entreprise ; je marque mon adhésion à ces valeurs et je les fais miennes, je me les approprie...

Le storytelling agit donc comme un renfort de l'histoire des marques. Il élargit la communauté qui existait déjà autour de certaines signatures et permet d'en créer une pour d'autres. Qu'est-ce qui motive l'emballement irrationnel pour l'iPhone partout dans le monde ? Et pourquoi les concurrents d'Apple (Samsung, Nokia et autre LG), qui produisent des téléphones 3G+ de qualité technique sensiblement identique, ne parviennent-ils pas à susciter un engouement similaire ? La réponse est dans la story. Steve Jobs et les scénaristes d'Apple ont su vendre une « *Apple way of life* », avec l'iPhone, le MacBook, l'iPod... Il existe une culture Apple, une communauté avec des fans qui pensent Apple, travaillent Apple, se divertissent Apple et communiquent Apple. L'histoire Apple a pour eux un sens. Ils sont devenus des acteurs, les porteurs d'une petite parcelle du grand récit de la marque à la pomme...

Cette dimension est d'autant plus essentielle aujourd'hui que nous sommes passés d'un marketing du besoin à un marketing du désir : les produits que nous achetons, nos actes d'achat, sont guidés et motivés par le désir, qu'il soit irrationnel (une impulsion ou une pulsion d'achat) ou rationnel (acheter le produit d'une marque qui répond à mes valeurs et s'inscrit dans ma vision du monde).

DES RÉCITS POUR ENRÔLER LE CONSOMMATEUR

Abordons à présent l'univers alimentaire avec les « smoothies ». Ces breuvages qui mélangent des fruits mixés entiers et de purs jus de fruits ont envahi les rayons des magasins hexagonaux en 2008. Alors que les champions du secteur (Andros, Tropicana, Pampryl, Hero...) ont employé les grands moyens publicitaires pour tenter de conquérir et prendre le leadership de ce nouveau marché florissant, l'entreprise britannique Innocent a séduit sa clientèle par ses jus de fruits écologiquement corrects. Mais aussi, et surtout, par un discours inattendu...

Innocent a en effet choisi de jouer la carte de la connivence avec le consommateur. « La plupart des marques s'adressent à leurs clients comme à des étrangers, nous préférons les considérer comme des amis, leur raconter des blagues et des petites histoires » explique Philippe Cantet¹, le responsable de la filiale française d'Innocent.

Dans le petit monde d'Innocent, tout participe du récit militant. Le ton se veut résolument potache et décontracté. Le marketing de l'entreprise repose sur la volonté de créer une communauté d'intimes qui intègrent l'univers de la marque pour la vanter ensuite à leurs amis et relations. Sur chaque bouteille, de drôles d'adresses Internet incitent les consommateurs à envoyer des e-mails. Les amateurs de smoothies Innocent sont même invités à passer au

1. Propos recueillis par Sophie Lecluse, publiés dans « Innocent, pionnier du marketing écolo », *Management*, n° 155, juillet-août 2008.

siège de l'entreprise, baptisé « La Halle aux fruits », pour, *dixit* la direction du marketing, « nous tenir au courant de leurs derniers ragots ¹ ».

Les opérations de communication insolites ne s'arrêtent pas là. Les camions de livraison (recouverts de faux gazon synthétique) ne passent pas inaperçus lorsqu'ils acheminent leurs précieuses fioles. Sur chacune d'elles, à côté du logo et de la mention « 100 % plastique recyclé », figure en guise d'explication une histoire amusante contant la vie d'un sac plastique qui devient par la magie du recyclage une jolie petite bouteille... Quant à la liste des ingrédients, elle est invariablement complétée d'une brève histoire ou d'une information absurde du type : « Secouez avant ouverture, pas après ».

Ces anecdotes et petits récits ont créé un état d'esprit. Chaque mois, le siège d'Innocent enregistre des dizaines de messages, de coups de téléphone et de visites d'adeptes de la marque. Cette relation directe avec le consommateur est du reste inscrite dans les gènes de l'entreprise. Le magazine *Management* révèle en effet que « les trois fondateurs anglais ont créé Innocent après avoir interrogé le public lors d'un festival de jazz. Ils y vendaient leurs smoothies sous une banderole qui demandait : “Devons-nous quitter nos jobs pour monter notre entreprise ?” Le public était convié à voter en jetant son gobelet dans une poubelle “oui” ou “non” »...

L'histoire de la marque, au même titre que son action en matière d'écologie et d'éthique sociale, est ainsi un élément de sa communication. Le consommateur est impliqué, il se sent porteur des valeurs de la société. Surtout, il est enrôlé dans une forme d'aventure collective ; un aspect essentiel dans une période où la consommation répond à de nouvelles motivations. « La société de consommation est devenue une société de consolation, indique le sociologue Gérard Mermet. Son rôle est en partie de combler le vide existentiel qui s'est creusé depuis quelques années. Le besoin de

1. *Idem.*

donner un sens à sa vie, donc à la consommation qui en constitue une part importante, incite les Français à privilégier de plus en plus les produits engagés. Le consommateur devient un acteur plus qu'un témoin ¹. »

Si la saga Innocent n'en est probablement qu'à ses débuts, la moutarde de Dijon est un fleuron emblématique de la tradition culinaire française. Ce que le groupe Amora-Maille a rappelé de manière spectaculaire avec une grande campagne média à l'été 2009, après que la presse s'est largement fait l'écho du possible départ de la célèbre marque du territoire national. Dans une pleine page diffusée notamment dans le *Journal du dimanche*, la marque rassure et responsabilise ses fidèles consommateurs avec un étonnant récit :

« Amora reste à Dijon !

Car nos racines sont notre force.

Marques emblématiques du patrimoine gastronomique français, Amora et Maille font partie intégrante de l'Histoire de Dijon, et de sa renommée internationale.

L'usine Amora-Maille, située à Chevigny, dans le grand Dijon, sera demain, par sa réorganisation, le plus grand site européen de fabrication de condiments, produisant de la Moutarde de Dijon, de la Mayonnaise de Dijon, des vinaigres, des cornichons, vinaigrettes et sauces salades.

Des produits conjuguant qualité exceptionnelle, tradition, authenticité et garantissant aux consommateurs du monde entier une indispensable et totale satisfaction.

Bien ancrée sur son territoire, fière de ses racines, Amora-Maille porte et portera haut et fort les couleurs d'une Bourgogne conquérante ². »

En période de crise, conserver la confiance du consommateur est un impératif. Les grandes marques, qui se sont construites à l'aune de leur image et de leur réputation, se doivent de « cultiver » leur

-
1. Gérard Mermet interviewé par Gérard Caron, entretien publié le 21 février 2003 sur le site Admirable Design : www.admirabledesign.com.
 2. Page de publicité parue dans le *Journal du dimanche* du 30 mai 2009.

histoire pour continuer à prospérer et mobiliser les émotions de leurs clients. Les entreprises qui savent bien raconter ce qu'elles font, et pourquoi elles le font, qui savent communiquer autour de leurs grandes décisions stratégiques (le refus de la délocalisation par exemple) sont mieux à même de retenir les consommateurs. C'est ce défi de la confiance et de la transparence que le groupe Amora-Maille a tenté de relever avec ce récit inhabituel.

RACONTER POUR CONQUÉRIR LES MARCHÉS ENCORE INEXPLORÉS

Pour générer une croissance rentable, les entreprises, qui se débattent dans un environnement concurrentiel à saturation où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doivent innover. Plus les marchés deviennent matures, plus ils sont saturés, et plus il faut faire preuve d'imagination pour développer les ventes. Depuis 2008, les gourous du marketing travaillent ainsi à la conquête de marchés encore inexplorés. Dans les faits, quatre grandes tendances se dégagent :

- l'exploitation du « *bottom of the pyramid* » (traduisez : le bas de la pyramide), c'est-à-dire la possibilité pour les entreprises de s'intéresser aux trois milliards d'humains les plus pauvres, qui vivent avec moins de deux dollars par jour. Les spécialistes en sont persuadés : cette population représente un marché gigantesque si l'on prend la peine de lui proposer des produits adaptés à ses possibilités. C'est ce que fait le groupe agroalimentaire Danone, notamment au Bangladesh, où il fabrique et commercialise depuis 2007 des yaourts à cinq takas (quatre centimes d'euro) l'unité. Plus de trois cents emplois ont ainsi été créés localement par la filiale Danone Communities, également présente au Cambodge et au Sénégal ;

- l'observation des intuitions des *lead users* (comprenez : les clients avant-gardistes). Les comportementalistes ont remarqué que ces pionniers n'utilisaient pas forcément les nouveaux produits comme les fabricants le pressentaient (le SMS par exemple, devait servir dans l'esprit de ses concepteurs à échanger des informations techniques). De là naissent des idées de marchés inédits. Plusieurs groupes – notamment Nokia et Ikea – étudient ainsi à la loupe les forums Internet pour observer de près les comportements et réactions des *lead users* ;
- la création « d'océans bleus » : comme l'offre dépasse la demande dans des secteurs de plus en plus nombreux, l'entreprise ne peut plus se contenter de se battre pour des parts de marché qui se réduisent comme peau de chagrin. Elles doivent, à partir de leur espace de marché connu, ouvrir et conquérir des espaces stratégiques encore vierges et créer une demande entièrement nouvelle, un océan bleu... Apple, The Body Shop, eBay ou encore Swatch en sont de bons exemples ;
- enfin, quatrième tendance lourde, le recours au storytelling. « Les publicitaires n'ont plus que ce mot-là à la bouche », s'exclamait en juin 2008 la revue *Capital*. Avant d'expliquer : « La communication est l'art de raconter des histoires, il n'y a rien de plus efficace qu'un récit pour émouvoir. À l'image de la campagne pour la Fiat 500, réplique du modèle des années 1960, qui montre un enfant entrant dans un vieux cinéma devant un film retraçant les quarante dernières années. Souvenez-vous aussi du spot Guy Degrenne, il y a vingt ans...¹ » Or les efforts déployés par les marques pour faire connaître leur style, leur histoire et leur vision du monde ne servent pas (comme on pourrait le penser) à la seule fidélisation de la clientèle. Les *stories* minutieusement calibrées par les storytellers sont soit des récits de l'entreprise et de la marque, soit des récits créés autour du produit. Mais dans une catégorie comme dans l'autre, la structure est souvent celle des

1. Dossier du magazine *Capital*, n° 201, juin 2008.

grands mythes universels et des contes, et la diffusion emprunte les mêmes circuits efficaces que la rumeur (par Internet notamment). C'est donc bien une forme d'universalité qui est recherchée, pour partir à la conquête de cibles nouvelles...

MARKETING RELATIONNEL ET BUZZ MARKETING À L'HEURE DU RÉCIT

Les crises économiques à répétition produisant des effets durables, la tension des marchés de grande consommation rend le marketing de conquête difficile et aléatoire. Depuis quelques années, le mot d'ordre de nombreuses entreprises est donc la fidélisation des consommateurs par le marketing relationnel. La tendance de fond est une communication de plus en plus individualisée dont les mots clés sont « personnalisation », « interactivité », « appartenance » et « communautés ». Des marques telles que La Redoute, Virgin, Starbucks ou Nespresso y ont recours.

Mais c'est le géant Unilever qui a retenu notre attention. Le groupe, qui possède des marques aussi diverses et renommées que Cajoline, Cif, Skip, Sun, Dove, Axe, Sunsilk, Carte d'or, Lipton, Knorr ou encore Miko, avait en effet lancé via Internet un nouveau programme relationnel construit sur le principe du storytelling. Ce programme répondant au nom de code « *In the Motherhood* » s'adressait aux mères de famille américaines et se définit dès la page d'accueil ¹ par une phrase on ne peut plus claire : « *Share your real life stories* » (partagez les aventures de votre vie). Il est construit comme une série de récits et de témoignages « postés » et relayés par des mamans internautes.

Ce qu'il y a de remarquable dans cette application des techniques de storytelling au marketing relationnel, c'est que l'interactivité conçue à l'aide du Web 2.0 autour des témoignages maternels

1. Le site n'est plus en service à ce jour.

constitue le cœur même du programme. Ce sont les mères membres qui font et sont le contenu de chacune des rubriques : « *Home* » (maison), « *Community* » (communauté), « *Read tells* » (histoires)... Seules les thématiques hebdomadaires proposées par les concepteurs permettent de guider et d'orienter les contenus dans une approche qualitative et construite.

De récentes études marketing révèlent que 30 % de ce qui se dit au sujet d'une marque provient désormais des consommateurs eux-mêmes. Les entreprises doivent donc composer avec ce phénomène et accepter que la balance penche en faveur de ceux qui achètent, et non plus de ceux qui vendent. Une remise en question plus complexe qu'il n'y paraît pour des marketeurs qui ont toujours fonctionné sur le modèle des agences de communication : « Acheter de la publicité, c'est contrôler ce que je dis, à qui, comment et quand. » Or une partie du discours des marques passe dorénavant par des canaux que ces dernières ne contrôlent pas. Un article publié dans *Le Figaro* révèle ainsi que « les secteurs qui génèrent le plus de bouche à oreille et de messages sur les blogs sont l'automobile (27 %), les équipements technologiques (25 %) et le voyage (6 %), car ces catégories concernent des achats connus pour être très impliquants ¹ ». Ainsi, les marques qui génèrent le plus de notes de blogs sont, dans l'ordre décroissant, Renault, Nokia, Canon, Orange, Samsung et Peugeot.

Conséquence : les blogueurs influents sont devenus une cible de communication stratégique pour les entreprises. Sur des cibles jeunes, ces blogueurs ont acquis la crédibilité que l'on accordait il y a peu à la presse. En quelques années, le buzz marketing s'est imposé comme un outil de premier plan. Les consommateurs deviennent les relais de l'information, sur Internet en particulier. L'objectif est clair : faire le plus de bruit possible pour un coût le plus réduit possible. Comment ? En diffusant une information, une photo ou une vidéo qui sera ensuite relayée par les internautes. Grâce aux nouveaux médias

1. « Renault, champion des conversations sur les blogs », *Le Figaro*, 22 août 2008.

sociaux, il est désormais très simple de faire circuler un contenu à des milliers, voire des millions de personnes (les vidéos des marques Ray Ban ou Levi's ont été visionnées chacune par plus de cinq millions d'internautes en quelques semaines grâce à la viralité). Les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter ou MySpace se sont même imposés comme des références dans ce domaine grâce à leur facilité pour partager des liens.

Avec son « Whopper Sacrifice » lancé au début de l'année 2009 sur Facebook, le géant américain du fast food Burger King a su faire parler de lui. Le principe de l'application était simple : un Whopper offert pour dix amis supprimés. Sachant que chaque ami « sacrifié » recevait un e-mail l'informant qu'il avait été supprimé pour un Whopper... La viralité a rapidement prouvé ses effets. Plus de 233 906 « amis » ont été radiés des listes Facebook en seulement quelques semaines...

Un autre exemple qui illustre le mécanisme et l'efficacité du « mix » buzz marketing et storytelling est l'histoire du salami. Vous pensez certainement que le salami est italien comme le camembert est français et le pudding assurément anglais. Nous le pensons nous aussi, ou plutôt nous le pensions ! Or, dans la région allemande du Mecklembourg, frontalière avec la Pologne, les gens ne sont pas du tout de cet avis. L'histoire racontée là-bas est fort différente : on devrait en effet aux Lombards, des Germains originaires de la mer Baltique, l'invention du salami. Ceux-ci auraient emporté avec eux la recette et la technique de fabrication de ce gros saucisson lorsqu'ils ont envahi le nord de l'Italie. Le boucher de Rostock qui a lancé l'attaque « anti-salami italien » conte ce récit à toute personne entrant dans sa boutique et incite le visiteur à diffuser la bonne parole par tous les moyens possibles. Il diffuse aussi sa recette originale du salami, qu'il appelle l'unmecklemburger. Le goût est censé être identique à celui des salamis lombards de l'époque, le procédé de fabrication aussi (à base de sel de mer notamment).

L'enseignement de cette opération de buzz marketing est instructif : tant qu'à passer à l'offensive, autant le faire contre un mythe solidement établi. La tentative a bien sûr rencontré ses limites

et n'est pas parvenue à renverser la légende profondément ancrée du salami italien, mais tel n'était pas son objectif. Elle aura permis d'ouvrir un espace pour l'histoire et l'unmecklemburger s'est trouvé un temps aussi exposé que le salami. Car la « révélation » a fait le tour du monde dans les rubriques « insolite » des médias de tous les pays ou presque. Un buzz marketing qui n'a rien coûté aux producteurs de la saucisse unmecklemburger, ni à notre boucher de Rostock, mais qui a permis d'accroître considérablement les ventes et la notoriété du « salami lombard ». Les consommateurs raffolent des récits inattendus comme celui-ci, surtout lorsqu'ils mettent aux prises David et Goliath...

L'évolution de la communication immobilière est un autre exemple de storytelling couplé au buzz marketing. Année de construction, mètres carrés, nombre de pièces, factures de chauffage... Ce sont les éléments traditionnels contenus dans les annonces immobilières. La crise qui frappe le secteur montre toutefois les limites de leur efficacité : les journaux et prospectus immobiliers sont remplis d'offres aux prix attrayants, mais les agences et les vendeurs voient les visiteurs se raréfier. Alors que faire ? Un storyteller touché par la crise immobilière (sa maison à vendre, un crédit-relais qui court, un banquier peu compréhensif, un agent immobilier désemparé...) a décidé d'utiliser le récit (son outil de travail) pour trouver des solutions à ses soucis du moment. Il a créé un blog qui raconte les petites histoires et les tranches de vie de sa maison, afin de la faire découvrir différemment aux clients potentiels. Il y narre des anecdotes liées à certaines pièces de l'habitation, des souvenirs de vie, des scènes mémorables, des éclats de rire, des dîners inoubliables, des bons plans, sans oublier une présentation des voisins aux talents insoupçonnés... Cette description donne aux futurs acquéreurs un aperçu des histoires qu'ils pourront vivre à leur tour dans cette villa qui, davantage qu'un ensemble de mètres carrés et de pièces, devient un nid dans lequel toute l'émotion d'une aventure familiale se construit.

Résultat de ce qui restera probablement comme la première application du storytelling et du buzz marketing à la communication immobilière : un impact décuplé, quelques apparitions télévisées, plusieurs reportages sur les radios locales et nationales, sans oublier de nombreux articles, échos, chroniques et billets sur les sites Internet d'actualité et les blogs. L'histoire ne dit pas en revanche, si le vendeur a trouvé un acquéreur.

CINQ CAS DE STORYTELLING APPLIQUÉS AU MARKETING

CAS N°1 : L'HÔTELLERIE FAIT SON HISTOIRE

« Les hôtels de la collection MGallery ont en commun de posséder une personnalité singulière, un supplément d'âme permettant d'offrir à leurs résidents une expérience de séjour distinctive grâce à une histoire, qu'il s'agisse de l'ancienneté des bâtiments, des résidents célèbres qui y ont séjourné ou des événements importants que ses murs ont abrités... » Cette phrase, tirée du dossier de presse de la dernière-née des enseignes du groupe Accor, est caractéristique de la vague de storytelling qui déferle actuellement sur le secteur de l'hôtellerie. À tel point qu'une agence de communication, Room Number, revendique un nouveau métier : le storytelling hôtelier. Dès la page d'accueil du site de l'agence, ses concepteurs annoncent leur vision : « Nous percevons un hôtel comme une histoire à vivre, l'expression d'une histoire unique et cohérente. » Room Number a ainsi élaboré une méthode spécifique sous copyright, la « Room Story », qui est une application du storytelling aux spécificités de l'hôtellerie et de ses enjeux. Le concept est simple : « Les fondamentaux narratifs de l'hôtel sont transcrits en une storyline puis relayés à travers une multitude d'actions différenciées selon chaque point de contact de la relation hôtel-client. » Rien n'est oublié (du service à la gastronomie en passant par l'architecture, la décoration et les loisirs) car, pour l'agence, tout est un élément de l'histoire.

CAS N°2 : L'ISLANDE, UNE ÎLE QUI SE CHERCHE UNE NOUVELLE STORY

Le marketing n'est pas le domaine réservé des entreprises. Les pays, les départements, les villes (voir aussi le cas n° 3) doivent également se vendre. Nous en avons trouvé un exemple amusant sur Internet, une étude de cas publiée le 13 juillet 2009 sur le blog « Storytelling ». Elle révèle en substance que, pour asseoir son image dans le monde, l'Islande s'est longtemps définie comme « la meilleure élève de l'économie libérale ». Agricole au Moyen Âge, terre de pêche aux XIX^e et XX^e siècles, l'île a, dans les années 1990, troqué ses pêcheurs contre des banquiers. Dans la *story* islandaise, la magie des crédits et des placements faciles remplaçait ainsi celle des elfes et des maisons en tourbe. Mais la crise est passée par là et le système bancaire du pays s'est effondré. Les principales banques ont dû être nationalisées pour éviter la faillite. La couronne islandaise a perdu la moitié de sa valeur en quelques mois et la Bourse nationale a chuté de 94 % sur la même période (2008-2009). Résultat : les Islandais ne peuvent plus diffuser leur récit d'île icône des pays en voie de développement. Aujourd'hui, c'est d'une nouvelle histoire dont l'île a besoin. Le gouvernement y travaille. Mot d'ordre pour la nouvelle *story* : elle doit venir du cœur des Islandais et s'appuyer sur les caractéristiques profondes de la population (en Islande, on ne se plaint pas, c'est un péché mortel ; les Islandais se considèrent aussi comme de grands ados avec une immaturité assumée, le pays est jeune, indépendant depuis 1944...). Plusieurs pistes ont été explorées dont celle de la mise en valeur des racines de l'île, de ses pêcheurs et de son folklore, mais l'idée d'une sorte d'île-musée ou d'île-zoo a vite été abandonnée. Pour tenter de recueillir des initiatives plus convaincantes, un jeune entrepreneur, Gudjon Gudjohnson, a créé le ministère des Idées, organisme qui appelle les Islandais à imaginer un nouveau modèle de société. Parmi les premiers contributeurs, on trouve la célèbre chanteuse Björk, qui a lancé un fonds d'investissement en faveur des activités

qui introduisent des valeurs féminines dans le monde de la finance. Une chose est sûre, la nouvelle *story* de l'île ne ressemblera pas à la précédente...

CAS N°3 : UNE *STORY* SAUVE UNE VILLE DE LA RUINE

Cette histoire nous arrive du Japon via Internet et le site www.marketing-professionnel.fr. Elle est surprenante mais bien réelle. La ville de Yubari est située sur l'archipel d'Hokkaidō. Ancienne cité minière prospère, elle a connu un important déclin et tenté une reconversion dans le tourisme à grands renforts d'investissements publicitaires. Mais les touristes ne sont pas venus et Yubari a accumulé les dettes (plus de 350 millions de dollars), entraînant la commune dans une terrible dégringolade financière. Pour éviter la banqueroute, les autorités locales ont multiplié les mesures : fermeture des services publics, mise en vente des infrastructures touristiques, augmentation des impôts locaux et, même, auto-ramassage des ordures ménagères par les habitants ! Mais rien n'y a fait et les familles ont déserté la ville, qui est passée de 120 000 habitants au temps des mines, à 12 000 en 2008. C'est finalement l'agence de publicité appelée à la rescousse par les autorités locales, Beacon Communications Tokyo, qui est parvenue à enrayer la descente aux enfers de la commune. Comment ? Par une campagne qui raconte... des histoires d'amour ! Les créatifs de l'agence ont en effet découvert que Yubari détenait de loin le plus faible taux de divorce du Japon. D'où le mot d'ordre de la campagne : « *No money but love !* » (pas d'argent mais de l'amour). Pour appuyer son slogan, Beacon a créé un personnage comme les Japonais les aiment, un peu manga, un peu archétype : Yubari Fusai. Un héros mignon et en même temps plein d'ironie : *fusai* signifie en effet « dette » mais aussi « couple marié », dans la langue japonaise. Et ce n'est pas tout : des certificats officiels de « couple marié et heureux » ont été créés, des produits dérivés et des CD de musique ont été édités pour raconter la nouvelle *story* de Yubari : une destination pour couples heureux, avec plein d'histoires à y vivre. Les

médias du monde entier ont relayé l'histoire. Résultat, cette utilisation astucieuse du storytelling a rapporté à Yubari près de deux millions de dollars en « exposition publicitaire », le nombre de visiteurs a augmenté de 10 % en un an et la dette a été réduite de 31 millions de dollars. Des histoires d'amour qui rapportent gros...

CAS N°4 : TAG HEUER CÉLÈBRE LES QUARANTE ANS DE SON MODÈLE MONACO

Dans le secteur du luxe probablement plus que dans tout autre, le marketing est un art à manier avec une précision extrême, surtout lorsqu'il s'agit d'horlogerie ! Tag Heuer possède un terreau fertile en matière de storytelling. Pour les quarante ans de son modèle mythique, la Monaco, la marque a imaginé l'impossible rencontre entre l'acteur de cinéma Steve McQueen (le passé mythique) et le pilote de Formule 1 Lewis Hamilton (le présent). Le film *The Duel (Le Duel)* est diffusé dans son intégralité depuis le 24 juin 2009 sur le site de l'horloger (tagheuer.com). La page d'accueil présente le visage des deux pilotes avec cette accroche : « Steve McQueen contre Lewis Hamilton, *the legend carries on...* » (la légende continue...). Un encadré placé en bas à droite de l'écran propose : « *Discover the winner* » (découvrez le vainqueur). Le film montre les deux pilotes se défiant et tentant de s'impressionner l'un l'autre quelques instants avant la course. Puis les feux passent au vert et la course se déroule sur un rythme effréné. Les deux bolides franchissent l'arrivée dans un mouchoir de poche avec une légère avance pour Hamilton. Puis les deux concurrents se retrouvent sur le bord de la piste. Là, Steve McQueen retire la montre de son poignet, une Monaco Tag Heuer de 1969, et l'offre à Lewis Hamilton. Celui-ci rend instantanément l'objet à McQueen en dévoilant à son tour son poignet, où apparaît une superbe Monaco Tag Heuer version 2009, réplique du modèle historique. Fin du film et apparition du slogan : « Tag Heuer Monaco : 40 ans de légende ». La *story* a été visionnée par plus de 600 000 visiteurs en un mois !

CAS N°5 : LA BANQUE DONT NOUS SOMMES LES HÉROS

À l'été 2009, la Société Générale lance une grande campagne de publicité dans la presse magazine. Sur les pages de pub, pas de chiffres, pas de taux, aucun rendement annoncé, pas de banquier non plus... Mais des clients de la Société Générale avec leur histoire. La banque nous présente par exemple Jehanne, « cliente depuis 2002. Quand elle a une idée en tête, elle finit généralement sur celle d'un autre. Jehanne confectionne des chapeaux. Quand elle quitte la fac en 2005 pour se consacrer à sa passion, elle reprend tout à zéro. Difficile quand on débute d'obtenir les bons conseils pour créer son entreprise. Mais qui aide Jehanne ? À la Société Générale, nous avons fait confiance à sa détermination et l'avons aidée à concrétiser sa démarche artistique et commerciale. C'est ainsi que nous aidons chaque jour 120 entrepreneurs à démarrer leur activité... ».

Cette démarche publicitaire est inhabituelle dans le secteur bancaire où les campagnes sont en général axées sur des arguments raisonnés et des promesses chiffrées. Mais la publicité bancaire façon storytelling est moins ennuyeuse. Elle permet de capter l'attention par des témoignages réels (celui de Jehanne par exemple), favorise l'identification et apporte une réponse à la question clé du moment : « Mon banquier peut-il m'aider ? » La Société Générale n'est toutefois pas la pionnière de la technique. La banque HSBC (à l'époque où elle se nommait encore la Hong Kong & Shanghai Banking) mettait déjà en scène ses clients au travers de petites *success stories*. L'une d'elles racontait le cas d'un fabricant polonais de machines à laver qui battait des records de vente au Penjab et se demandait pourquoi ses produits marchaient si bien dans ce pays. C'est son banquier qui lui apporte la réponse : au Penjab, les machines à laver ne sont pas uniquement utilisées pour le linge, mais elles servent aussi à transformer le yaourt en lassi, une boisson locale très appréciée. Le banquier n'est pas le héros de l'histoire, c'est l'entrepreneur polonais qui a le premier rôle, mais le message du récit est clair : chez HSBC, les banquiers connaissent très bien les marchés locaux sur lesquels vous pourriez vous implanter et sont de vrais partenaires de votre développement...

LE STORYTELLING AU CŒUR DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Chez 3M, les responsables d'unité sont jugés sur leur capacité à raconter leur stratégie de manière convaincante. Chez IBM en 2004, pour les quatre-vingt-dix ans de l'entreprise, on a diffusé via l'intranet des dizaines de témoignages de salariés qui parlaient de leur vie chez IBM. Parmi ces témoignages, celui d'une retraitée nantaise qui racontait comment elle avait dû cacher en catastrophe des documents stratégiques pendant la Seconde Guerre mondiale (« un excellent moyen de plonger les nouveaux collaborateurs dans la culture de l'entreprise », commentait alors la directrice de la communication interne).

Chez Danone, on publie des *Little Book of Practices* (des petits recueils des plus belles histoires de l'entreprise). Dans l'un d'eux, on apprend par exemple que la directrice espagnole de la marque Danao (mélange de fruits et de lait) a imaginé ses propres recettes qui ont fait décoller ses ventes de 98 % ! Ces *success stories* rédigées dans un style familier montrent aux salariés que l'échange d'expériences peut permettre à tout le groupe de progresser. Elles s'appuient sur un principe très prisé des Anglo-Saxons : « *Keep it simple and stupid* » (expliquer les choses de manière simple, presque simpliste).

Au sein de l'entreprise, la gestion des connaissances (en anglais le *knowledge management*) regroupe l'ensemble des informations, des méthodes et des techniques qui permettent de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager les connaissances et les savoir-faire accumulés par les différents acteurs de l'entreprise. Les grands groupes ont longtemps abordé cette problématique de manière classique, par la technologie, la mise en place de fichiers, de bases de données et de réseaux...

Mais les forces vives d'une société (les collaborateurs) ne doivent pas se limiter à la consommation d'informations brutes. Ils doivent veiller aux usages de ces acquis, ce qui implique pour eux de

les interpréter, de les formuler, de les structurer et de les partager. En cela, la gestion des connaissances dans l'entreprise est à la croisée des chemins de différentes disciplines telles que les ressources humaines, la communication, le marketing et l'ontologie.

Les enjeux pour l'entreprise sont multiples : permettre l'organisation de la mémoire collective (un facteur clé de la pérennisation de la société), assurer la motivation du personnel (son implication) en permettant la construction collective d'une réalité, (celle de l'entreprise), nouer des alliances et des partenariats avec d'autres organisations, obtenir des gains de la valeur de l'entreprise (liés à l'augmentation de capital de connaissances), etc.

En entrant un peu dans le détail, on constate que le *knowledge management* distingue deux grands types de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Les connaissances tacites appartiennent à nos représentations mentales. Elles sont profondément ancrées en nous, forment le cœur de notre vécu, et sont de ce fait difficiles à verbaliser et à formaliser. Elles regroupent nos compétences innées (nos dons, nos talents) et celles que nous avons progressivement acquises (savoir nager, faire du vélo...). Elles rassemblent aussi notre savoir-faire et nos expériences (poser un parquet, vendre une voiture, établir un budget comptable, rédiger une note de synthèse...). À ces connaissances « automatiques » peuvent s'ajouter les raisonnements tacites : le spécialiste d'un domaine qui applique les techniques qu'il a apprises et qu'il adapte en fonction du contexte et des circonstances, mais sans être forcément capable de les expliciter.

Les connaissances explicites sont, elles, clairement articulées au niveau d'un document écrit (par exemple $U = RI$, la loi d'Ohm des électriciens) ou d'une procédure programmée dans la mémoire d'une machine (par exemple l'usinage d'une pièce automobile). Ces connaissances sont partageables physiquement car elles ont été formalisées sous une forme tangible (un document, un logiciel).

La grande nouveauté et la grande force du storytelling sont qu'il possède la faculté de jouer un rôle au niveau de ces deux formes de connaissances. Il peut en effet apporter une solution à la formalisation

des acquis tacites (en les incluant dans un récit par exemple) et permettre une diffusion plus ludique des connaissances explicites (les petites et les grandes histoires des entreprises sont moins rébarbatives que les recueils de procédures). Le mode narratif de communication convient ainsi parfaitement au transfert des connaissances et des savoir-faire quels qu'ils soient.

Grâce au storytelling, l'ontologie, c'est-à-dire la structuration des connaissances, leur représentation formelle, permet de structurer, de conserver et de développer le cœur de métier de l'entreprise. Ce travail est essentiel pour assurer la cohérence de la mémoire et pour mobiliser les émotions par la pratique de récits partagés. La structuration des connaissances est aussi primordiale pour partager l'information, par exemple entre deux entreprises ou deux services voulant s'associer et mettre en commun des compétences. C'est pour cela que beaucoup de grandes entreprises (3M, Danone, Coca-Cola, Microsoft...) disposent aujourd'hui de postes de storytellers dédiés. D'autres, comme British Petroleum, font appel à des journalistes professionnels pour bien restituer ce qui a été dit.

Apparu au milieu des années 1980 aux États-Unis, le storytelling management se développe comme une nouvelle école de direction d'entreprise. Il connaît depuis les années 2000 un succès croissant dans des groupes comme Disney, McDonald's, Coca-Cola, IBM, Microsoft qui le considèrent comme l'approche la plus efficace en matière de management. À l'approche trop rationnelle du management traditionnel, ces firmes opposent le storytelling parce qu'il permet de prendre en compte la richesse et la complexité de la vie et d'établir des connexions entre les choses. « Motiver les employés, c'est le travail essentiel du chef d'entreprise. Pour cela, il faut mobiliser leurs émotions. Et la clé pour ouvrir leur cœur, c'est une histoire », analyse le scénariste Robert McKee¹, devenu en quelques années l'un des gourous du management en entreprise. Pour lui, les discours rationnels et les techniques classiques de

1. Cité par Vincent Borcard dans « À l'école de la fiction », *op. cit.*

management ne suffisent plus à obtenir l'adhésion des salariés. Le management par le récit consiste alors à collecter les multiples histoires qui parcourent l'entreprise afin de les organiser en une « narration collective ».

Il n'existe aucun peuple sans histoires et sans légendes dans le monde. Depuis que le langage existe, la narration a contribué à la constitution du lien social entre les êtres. Toutes les sociétés humaines, tous les groupes humains possèdent leurs récits fondateurs et des histoires partagées, sous forme de mythes et de contes. Une autre direction prise par le storytelling est donc de rechercher dans les grands récits (les romans et les mythes) des clés pour résoudre les problèmes organisationnels des entreprises. C'est en effet à travers les narrations que les êtres humains élaborent, pour eux-mêmes et pour les autres, la signification de l'univers dans lequel ils vivent. Pour qu'un storytelling soit efficace, il faut que les individus auxquels il est destiné aient une connaissance générale des sens contenus dans le récit. Dans ce cadre, les mythes, les contes et les légendes, qui nourrissent et sédimentent notre culture collective, constituent le « stock culturel commun » dans lequel doit puiser le storytelling.

CINQ CAS DE STORYTELLING APPLIQUÉS AU MANAGEMENT

CAS N°1 : LA FORMATION DE LA NOUVELLE STANDARDISTE

Apprendre à votre nouvelle standardiste récemment recrutée comment transférer les appels sur la console ne va pas lui apprendre à devenir une grande standardiste. En revanche, lui parler de Bogra, la meilleure standardiste que vous avez connue, qui venait du Bangladesh et pouvait simultanément calmer un client en colère, localiser votre responsable de service et sourire chaleureusement à un visiteur, donne une image claire et visualisable du comportement que vous souhaitez être le sien. Plus tard, en condition réelle,

sous l'effet du stress, le cerveau de la nouvelle standardiste sera mieux préparé pour faire face à ces situations complexes simultanées si elle peut elle-même se demander : « Mais qu'aurait fait Bogra à ma place ? » La pédagogie de ce cas est simple : les histoires nous aident à donner un sens à une action et nous ne pouvons enseigner une nouvelle technique si celle-ci n'a pas de raison d'être.

La plupart des historiens reconnaissent que Platon était un excellent formateur, précisément parce qu'il utilisait des histoires pour apprendre à ses interlocuteurs comment penser. Un des récits que Platon avait l'habitude d'enseigner à propos des limites de la démocratie était celui du bateau au milieu de l'océan. « Sur ce bateau, disait-il, officiait un capitaine bourru, myope et sourd. Lui et son équipage suivaient les principes de la règle de la majorité pour toutes les décisions concernant les directions de navigation. Au sein de l'équipage, il y avait un marin expérimenté qui savait se guider en utilisant les étoiles. Mais il n'était pas populaire et plutôt introverti. Un jour, pour sortir d'une tempête, le capitaine et ses hommes décidèrent de suivre le plus charismatique, le plus éloquent et le plus persuasif des membres de l'équipage, ridiculisant et ignorant les suggestions du marin. Ils restèrent perdus et finirent pas mourir de faim. » Cette histoire montre que la clarté est primordiale dans l'enseignement et qu'il ne suffit pas d'avoir raison (comme le marin qui n'était pas écouté par les autres) pour être compris et suivi. En matière de management, user de la puissance d'un récit clair et explicite est un bon procédé.

CAS N°2 : LE MANAGER-GRENOUILLE

Dans l'entreprise, les histoires peuvent servir de support d'intervention aux managers qui, à partir d'un récit, peuvent « faire passer » un grand nombre de messages. Une histoire managériale qui a fait ses preuves est celle de la grenouille : posez une casserole d'eau froide sur le feu et placez-y une grenouille. Allumez le feu sous la casserole. L'eau va se mettre doucement à chauffer.

Lorsqu'elle sera tiède, la grenouille continuera à nager avant de s'engourdir peu à peu sous l'effet de la chaleur. Elle finira par mourir sans avoir tenté de s'extraire de la casserole. Maintenant, plongez la grenouille dans une casserole d'eau déjà très chaude. L'amphibien va immédiatement donner le coup de patte salutaire qui lui permettra de sauter de la casserole et de sauver sa vie... Ici, l'effet fable permet au manager d'illustrer une double problématique : la gestion du changement et la perte de compétitivité que l'on ne voit pas toujours survenir (les signaux qui ont manqué dans nos tableaux de bord pour nous avertir). Il fera aussi réagir les cadres qui ont tendance à s'endormir sur leurs lauriers et aura sur eux plus d'impact qu'un exposé logique des faits, une séance de PowerPoint ou un rappel à l'ordre...

CAS N°3 : UN FILM POUR TRACER LE FUTUR

Établir la vision stratégique pour les années à venir est un acte important dans la vie d'une entreprise. Chez Total, c'est un film qui a mis en récit ce travail collectif de définition de l'avenir de la société. Objectif : permettre à chaque collaborateur de prendre conscience qu'il est un maillon de la chaîne, un acteur du changement. Pour preuve, ce sont les salariés qui sont les seuls acteurs du film. Afin de mener à bien ce projet, le groupe pétrolier a laissé carte blanche au réalisateur. Cette indépendance éditoriale a permis à l'équipe du film de gagner rapidement la confiance des personnels de Total. Le réalisateur et ses assistants arpentaient les couloirs, participaient aux réunions de travail, faisaient parler les salariés de leur contribution à la démarche du groupe, les écoutaient raconter leur vie chez Total. Des heures de récits intimes et personnels. Des pans entiers de vie. Le film a rencontré un impact très fort. La culture de groupe s'en est trouvée décuplée. Cette expérience montre que des projets internes de management peuvent faire l'objet de récits filmés et qu'il s'agit là d'un outil moderne et efficace pour motiver les salariés. « C'est une forme de reconnaissance que de voir en images son travail » confiait un employé à l'issue du vision-

nage. C'est aussi une façon de souder l'esprit du collectif. La démarche artistique est toutefois la clé de voute de la réussite du film. Ici, le réalisateur a pu proposer son regard personnel sur le projet. Accepter de laisser une large part à l'expression artistique est une condition forte pour qu'une démarche de storytelling soit appréciée et non perçue comme une manipulation de la direction.

CAS N°4 : LE REAL MADRID « MANAGE » SES GALACTIQUES COMME DISNEY GÈRE SES HÉROS

Le Real Madrid, fondé en 1902, est l'un des plus grands clubs de football du monde, sinon le plus mythique. En 2000, le président du Club, Florentino Perez, s'engage dans la politique dite des Galactiques, terme qui désigne les joueurs vedettes de l'équipe. De 2000 à 2006, il achète ainsi les meilleurs footballeurs de la planète qu'il fait venir à Madrid pur constituer la plus brillante équipe du monde. On trouve alors David Beckham, Roberto Carlos, Luis Figo et, bien sûr, Zinedine Zidane. Revenu aux affaires en 2009 après une traversée du désert de trois ans, Florentino Perez entame un nouveau cycle. Les Galactiques de la saison 2009-2010 se nomment cette fois Cristiano Ronaldo, Kaká, Karim Benzema... Toujours les meilleurs joueurs de la planète. Le management des stars du Real est une étonnante machinerie. Les joueurs sont plus que des joueurs, ils deviennent les personnages d'une épopée et sont mis en scène comme tels. Leur présentation au public, par exemple, est un moment digne de la parade Disney. Dans l'antre du stade Santiago-Bernabeu, transformé pour l'occasion en parc d'attractions (avec d'immenses photos retraçant les exploits des joueurs emblématiques du Club), les Galactiques défilent (plus de 80 000 spectateurs étaient présents en juillet 2009 pour accueillir le héros Cristiano Ronaldo). Ils arpentent le terrain au son des airs de Puccini, saluent la foule, effectuent quelques jongles, prennent le micro pour s'adresser aux *socios* (les abonnés du club)... Le show est minuté comme chez Disney. Les écrans géants retransmettent la scène. Puis vient l'heure des produits dérivés, les joueurs (par obligation contractuelle) vien-

nent apposer leur autographe sur les maillots achetés par les fans. Ils se font prendre en photo avec eux, comme Dingo et Minnie le font avec leurs jeunes admirateurs dans les allées du parc Disney. Quelques mots pour les télévisions (les droits télé des joueurs appartiennent au club), puis c'est le départ pour le Canada *via* l'Écosse pour une grande tournée promotionnelle qui durera tout l'été... Comme le résume le chercheur en économie du sport Frédéric Bolotny, « désormais, Cristiano Ronaldo et les autres appartiennent autant au Real que Mickey à Disney ¹ ». C'est le club qui « manage » les joueurs et dicte leur comportement...

CAS N° 5 : UNE WEB TV POUR PARTAGER L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE

Développer une marque, moderniser son image, animer un réseau, mobiliser les salariés, former et motiver les collaborateurs... les émissions de télévision en ligne sont en passe de devenir le média polyvalent des entreprises et le pivot de leur communication. La Web TV est d'abord un formidable outil de communication interne : en 2006, pour accompagner la délicate fusion ArcelorMittal, le groupe nouvellement constitué a proposé à ses 320 000 salariés un canal de communication inédit : quinze programmes vidéo regroupaient les témoignages et les récits « sans tabou » des salariés qui pouvaient s'exprimer librement sur la fusion. L'exercice a eu le mérite de dépassionner le débat et d'impliquer les membres du personnel, notamment les plus jeunes. La télévision d'entreprise en intranet est aussi un atout dans le management des sociétés éclatées sur des sites éloignés les uns des autres. Elle facilite grandement le décroisement et cimente la culture d'entreprise. Les différents départements et services peuvent, grâce aux récits de leurs agents, présenter leur métier, expliquer leur rôle dans l'entreprise,

1. Cité par Jérôme Cazadiou *in* « Benzema à Real-Land », *L'Équipe Magazine*, 18 juillet 2009.

raconter leur quotidien... Ainsi, chez Orange, qui compte seize sites de recherche dans le monde, la TV de l'entreprise diffuse chaque semaine un film de cinq minutes sur les innovations de ses ingénieurs. Ces *success stories* connaissent des audiences internes record et créent une émulation entre les équipes de chercheurs. Suite à cette expérience réussie, pour accélérer la naissance d'une culture commune au groupe, l'opérateur téléphonique a décidé de programmer tous les quinze jours un vrai JT en plateau qui présente les histoires (les petites et la grande) de l'entreprise. Les deux tiers des 100 000 salariés qui ont accès à l'intranet ne rateraient le rendez-vous pour rien au monde...

Mémo des notions clés

« La société de consommation est devenue une société de consolation. Elle comble le vide existentiel qui se creuse. Le besoin de donner un sens à sa vie, donc à la consommation qui en constitue une part importante, nous fait privilégier de plus en plus les produits engagés. »

Gérard Mermet¹, sociologue.

Nous sommes passés de l'image de marque (brand image), qui a dominé le marketing des années 1980, à l'histoire de marque (brand story), qui s'impose depuis les années 2000.

30 % de ce qui se dit au sujet d'une marque provient désormais des consommateurs. Les entreprises doivent adapter leur story en conséquence.

1. Gérard Mermet interviewé par Gérard Caron, *op. cit.*