

Olivier Sère

Ces entreprises  
qui vous  
racontent  
des histoires

Au-delà du storytelling

**DUNOD**

# Sommaire

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>Avant-propos .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>Introduction .....</b> | <b>11</b> |

## **10 pistes pour raconter l'entreprise aujourd'hui**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1 À la recherche du temps à venir<br/>ou comment tangibles et futuribles cohabitent.....</b>   | <b>37</b>  |
| <b>2 Se raconter pour exprimer sa raison d'être<br/>ou comment la petite histoire rencontre la grande....</b>   | <b>53</b>  |
| <b>3 Quand les deux visages<br/>de la marque ne font plus qu'un<br/>ou comment communications corporate<br/>et commerciale nouent le dialogue .....</b> | <b>71</b>  |
| <b>4 Le chiffre d'affaires ne fait pas un bon héros<br/>ou comment la narration contribue<br/>à la réputation .....</b>                                 | <b>87</b>  |
| <b>5 Le héros est celui qui change<br/>ou comment abandonner l'immobilisme<br/>pour l'innovation.....</b>   | <b>111</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>6 Les histoires courtes sont souvent les meilleures... Pas forcément !</b>               |     |
| ou comment trouver (et garder) le bon rythme .....  | 135 |
| <b>7 « Il était une fois, dans un pays lointain... »</b>                                    |     |
| ou comment racines et ambitions s'entremêlent.....  | 155 |
| <b>8 Narration sur mesure et mythes fondateurs</b>  |     |
| ou comment personnalisation et récit universel<br>cherchent un point d'accord.....          | 171 |
| <b>9 "Come together!"</b>   |     |
| ou comment le « storytelling descendant »<br>laisse place au « storymaking collectif »..... | 189 |
| <b>10 La guerre des supports n'a pas eu lieu</b>  |     |
| ou comment print et digital parviennent<br>à un accord... ..                                | 201 |
| <b>Conclusion .....</b>   | 213 |
| <b>Remerciements.....</b>   | 215 |
| <b>Bibliographie.....</b>   | 217 |

# Avant-propos

L'histoire est connue. Elle figure dans quelques biographies du poète et se voit mentionnée dans plusieurs autres ouvrages<sup>1</sup>. Peut-être est-elle un peu « romancée », légèrement embellie par la notoriété et la légende de l'artiste. Peut-être... Mais, après tout, qu'importe ! Si elle a su ainsi traverser les années, c'est bien parce qu'elle fait vibrer une corde profonde chez chaque lecteur, chez chacun d'entre nous. Il suffit d'un léger effort d'imagination, quelques secondes à l'écart du tumulte du monde, loin des tweets et des « clashes », pour en savourer le charme, pour se retrouver dans le décor d'un conte qui pourrait s'intituler *Jacques et le clochard*.

Jacques Prévert regarde par la fenêtre de sa mansarde. Le soleil de fin d'hiver illumine le sommet des arbres. En se penchant légèrement, il peut même apercevoir les premiers bourgeons. Le printemps n'est plus très loin, raison de plus pour sortir. Il reprendra l'écriture de ce poème en fin d'après-midi, c'est une heure qui lui réussit en règle générale. Dans ces rues de Paris qu'il connaît par cœur et qu'il a si souvent décrites, il observe les passants, se tient à l'affût du moindre détail susceptible de libérer l'inspiration. Après

---

1. Notamment dans l'excellent *The Storytelling Edge* de Shane Snow (ed. John Wiley and sons, 2018).

quelques mètres, il tombe sur un clochard avec lequel il avait déjà parlé.

– Comment ça va ? demande le poète.

– Pas fort... Les gens me donnent de moins en moins d'argent. Je ne sais pas comment je vais pouvoir tenir.

Prévert hoche la tête, sans prononcer un mot. Il lit l'écriteau posé près de la tasse en laiton qui n'accueille que quelques pièces de monnaie : « Je suis un pauvre aveugle. À votre bon cœur, messieurs-dames. »

– Vous ne pouvez pas faire quelque chose pour moi ? interroge le mendiant en regardant fixement devant lui.

– Je suis un poète. Autrement dit, un type qui n'a pas un sou. C'est presque synonyme. Je n'ai pas d'argent mais, si vous voulez, je peux écrire pour vous un nouveau texte, pour essayer d'attirer l'attention.

– Au point où j'en suis...

Jacques Prévert retourne alors le morceau de carton et rédige une phrase, une seule, qui tient sur deux lignes, puis s'en va.

Quelques jours plus tard, alors qu'il marque une nouvelle pause pour renouveler son inspiration, le poète emprunte le même chemin et passe près du clochard aveugle.

– Comment ça va ? interroge Prévert, sans retirer la cigarette au coin de ses lèvres.

– Bien, mon ami ! répond le mendiant d'une voix plus ferme. Je ne sais pas ce que vous avez écrit mais, depuis, les passants sont devenus généreux. Qu'est-ce que vous avez fait ?

Sans répondre, Prévert se baisse légèrement pour taper sur l'épaule du vieil homme puis s'éloigne en sifflant, avec

la tranquillité de l'homme qui a rempli sa mission. Sur le carton, on peut lire : « Le printemps arrive et je ne le verrai pas. Aidez-moi, s'il vous plaît. »

Je ne connais pas de meilleure anecdote pour résumer le pouvoir des histoires, pour faire comprendre ce que peut être la force d'une idée quand elle rencontre un style. Car c'est bien ce qu'a fait Jacques Prévert avec ce nouveau carton : il a transformé le message brut en histoire, il a relié une simple information à un destin, il a connecté un fait (« je suis un pauvre aveugle ») à une émotion capable de toucher le plus grand nombre. Cette magie est celle de la narration. Quand il y a histoire, il y a attention, intérêt, empathie ou partage. Parfois même les quatre en même temps.

Je travaille dans la communication, plus particulièrement dans la conception de contenus éditoriaux pour les marques, depuis 25 ans. Ce métier est riche en surprises, en rebondissements, en effets de mode aussi... Mais, durant toutes ces années, j'ai pu identifier une constante, un phénomène qui ne s'est jamais démenti : la capacité à se raconter, à construire une authentique narration, avec des héros, des épreuves, des engagements et des succès, est la garantie d'un impact durable. Les outils évoluent, les tendances s'affirment puis s'effacent mais cet axiome perdure, inamovible, et ne cesse de se confirmer avec les années : il faut raconter des histoires pour capter l'attention.

Raconter des histoires... Cette expression porte en elle un double sens. On peut d'abord l'entendre avec une oreille critique, en la retournant immédiatement contre un interlocuteur : « Arrêtez ! Ne nous racontez pas d'histoires ! ». Aujourd'hui, alors que les fake news envahissent

le quotidien tel un gaz dévastateur capable de paralyser le débat public, cette vision négative gagne du terrain.

Mais pas assez pour mettre de côté la dimension positive contenue dans chaque narration : celle de la transmission. Nous pourrions résumer la réaction des différentes cibles en une formule : arrêtez de nous raconter de mauvaises histoires, choisissez les bonnes, celles qui reposent sur une authenticité, celles qui interpellent, celles qui font bouger les lignes. Le jazzman Miles Davis avait l'habitude de dire : « Il existe deux catégories de musique ; la bonne et la mauvaise. » Il en va de même pour la narration des marques.

Alors qu'est-ce qui fait la différence entre une bonne et une mauvaise histoire d'entreprise ? Pourquoi avons-nous besoin de récits ? Quelles en sont les limites ? Quels types de narration sont aujourd'hui les plus efficaces et dans quels buts ? Toutes ces questions constituent le cœur du livre que vous venez de commencer. Il a pour simple ambition de mieux comprendre le lien indéfectible qui unit histoires et communication, narration et marques, en s'appuyant sur des cas concrets, des « choses vues » ou vécues, en croisant les regards et les expertises, en dosant au plus juste la théorie et la pratique. Ce livre n'est pas une fin, une somme qui entend faire autorité sur un sujet très ouvert et évolutif par définition. Non, je le vois plutôt comme un point de départ pour échanger les expériences, les points de vue, pour nourrir la réflexion autour de la communication. Comme pour toutes les histoires, il lui faut un début. Je vous propose de tourner cette page et de commencer par le commencement, de remonter à la source, de comprendre ce qui nous pousse à écouter des récits depuis des milliers d'années... Et vous risquez d'être surpris.

jamais de livrer des règles à respecter et des commandements ; il ne donne jamais d'ordres. Pour susciter la réflexion, toucher le cœur des personnes croisées sur sa route, il passe le plus souvent par les paraboles, donc par des histoires. Pourquoi ? Quand on est le fils de Dieu, on pourrait finalement s'épargner bien des stratagèmes et délivrer son message brut de décoffrage, sans chercher de forme raffinée. Non, justement. Quand Jésus choisit la parabole pour créer l'étincelle de la foi, il s'appuie sur la dynamique inhérente à chaque récit : on écoute, on s'identifie aux personnages et l'on en tire des leçons profondes pour son cas personnel. Pour parler de l'importance et de la puissance du pardon, inutile donc de répéter « il faut pardonner », ce serait même contre-productif. La prise de conscience se fait grâce à la parabole de retour du fils prodigue, absous par son père.

Cette logique est présente depuis plus de 2 000 ans dans l'esprit des humains. Et, au quotidien, elle se répète depuis des siècles, chaque soir, dans tous les foyers du monde : que font les parents pour garantir le sommeil réparateur à leurs enfants ? Ils racontent une histoire. Qu'il s'agisse donc de destin collectif ou individuel, de destins historiques ou plus communs, de convaincre les foules comme un prophète ou simplement d'endormir sa progéniture, le goût de la narration est ancré dans l'ADN des individus du monde entier. Parce que les histoires sont à la fois le lien avec le monde passé et le meilleur moyen de se projeter dans le futur. Elles créent ainsi un passage entre présent et avenir, réalité et imaginaire, indispensable à toute grande (ou petite) réalisation.



## 4

# Le chiffre d'affaires ne fait pas un bon héros

ou comment la narration contribue  
à la réputation

Septembre 1987. Une voix claire et posée, une blondeur iconique rehaussée de discrètes boucles d'oreille, une élégance classique et un charme unique... Catherine Deneuve se transforme en commerciale dans un spot publicitaire annonçant la privatisation de la Compagnie financière de Suez. Cette intonation envoûtante, connue de tous les Français, vante les mérites « des stratèges de l'argent » et lance aux spectateurs : « *Bientôt vous pourrez devenir actionnaires de Suez. Réfléchissez !* » Quelques mois plus tôt, une autre star mondiale, la cantatrice Barbara Hendricks, prêtait sa voix d'or à l'ouverture du capital de Paribas, dans un film intitulé *Les Portes de Paribas*. Objectif : conjuguer raison et émotion pour séduire 3,8 millions d'actionnaires.

Egéries et élégance... Ces opérations de communication emblématiques seraient-elles bien accueillies aujourd'hui ?

Nous pouvons sérieusement en douter. Après les crises boursières successives et les déconvenues de nombreux actionnaires, l'heure serait plus au profil bas qu'à l'opération de charme menée par des stars. Pour autant, une bonne narration – financière ou autre – ne peut faire l'économie de l'émotion, comme en témoigne la dernière campagne de privatisation en date, celle de FDJ (Française des jeux), lancée en 2019. Son slogan mixe parfaitement lyrisme et information : « Entrez dans l'histoire, entrez dans le capital ». Le film publicitaire met en scène deux dialogues qui se superposent, l'un avec deux gueules cassées de la Grande guerre (la loterie nationale a vu le jour pour leur venir en aide) et l'autre mettant en scène un jeune couple d'aujourd'hui. À travers ces différentes scènes, c'est toute l'histoire méconnue de la FDJ qui est dévoilée, toute sa fidélité à ses valeurs fondatrices de solidarité. L'histoire racontée permet d'embarquer dans la grande histoire et de créer un lien de confiance fort au moment d'entrer sur les marchés boursiers.

Raconter un beau récit pour attirer de nouveaux actionnaires, filer cette narration dans le temps pour séduire et fidéliser, voilà la mission de ce que l'on appelle l'*equity story*. En général, le terme n'est pas franchement un vecteur d'émotion. Loin de là... Au sens littéral, l'*equity story* désigne tout simplement l'histoire de l'action ou du titre de bourse, c'est-à-dire l'histoire de l'entreprise. Et tout l'art subtil de la communication financière, lorsqu'il est mené avec maîtrise, consiste à transformer l'*equity story* d'apparence aride en récit accessible à l'ensemble des publics. Les professionnels de BNP Paribas livrent leurs conseils sur le sujet dans un long article, publié sur le site internet du Groupe et intitulé « Soignez votre equity story pour convaincre les

investisseurs ». Une phrase résume parfaitement leur point de vue : « *mettre l'émotion au cœur de la story* ». Des financiers sensibles aux mouvements de la passion... Nous vivons une époque formidable ! Avec l'*equity story*, les faits et les chiffres deviennent les chapitres ou les personnages du récit. Mais, pour réussir cette transmutation loin d'être évidente, il faut en passer par les quelques règles d'or qui façonnent inévitablement une bonne *equity story*.

*Première règle : vers le futur tu regarderas et sur le potentiel de l'entreprise, tu te focaliseras.*

Instinctivement, la tentation est grande de s'appesantir sur le chemin parcouru, les progrès accomplis, le bilan d'années d'efforts. Peine perdue. À oublier. L'énergie de l'*equity story* se puise au contraire dans l'élan du « *forward looking* » comme disent les anglo-saxons.

Prenons l'exemple d'Air Liquide, la société française qui détient la plus forte part d'actionnaires individuels à son capital : 420 000. C'est également l'assemblée générale la plus courue du CAC40 avec 4 000 actionnaires présents. Le titre du livret de l'actionnaire 2020 donne le « la » : « Plus que des actions, des parts d'avenir ». Et l'éditorial du président Benoit Potier enfonce le clou. Intitulé « Partageons des parts d'avenir », il souligne « *qu'en tant qu'actionnaires vous soutenez un groupe résolument tourné vers l'avenir* » (le long d'axes porteurs : Contribuer au progrès de l'industrie, Accompagner l'évolution du monde de la santé ou Agir pour la planète) et que « *vous êtes de plus en plus nombreux à rejoindre la grande histoire de l'actionariat d'Air Liquide* ». Certains actionnaires – ou plus exactement certaines lignées d'actionnaires – accompagnent en effet l'entreprise depuis

Ces entreprises qui vous racontent des histoires

pas de miracles : en 2019 les pertes d'Uber sont restées colossales – 8,5 milliards de dollars – mais l'action a regagné des points, ce qui traduit la confiance retrouvée des actionnaires envers Dara Khosrowshahi.

*Deuxième règle : L'histoire tu personnaliseras, le président en avant tu mettras.*

La communication financière traditionnelle tend vers l'uniformisation des discours et des présentations. Par prudence, par professionnalisme, par conformisme aussi dans un secteur où l'originalité n'est pas toujours appréciée. Il faut donc savoir se démarquer, avec habileté et subtilité. Personnaliser, c'est-à-dire bien souvent « présidentialiser », permet de passer d'une présentation comptable à une vision plus stratégique, via l'incarnation humaine. En bref : pour mettre en valeur le potentiel d'une marque, mieux vaut l'associer à un visage et un parcours. D'ailleurs, les capitalisations impressionnantes des fameuses « licornes » des marchés reposent en grande partie sur le récit d'une aventure entrepreneuriale extraordinaire. Bien souvent, cette narration peut faire passer au second plan les dettes et des bilans parfois inquiétants. Deux « rock-stars » des affaires aux trajectoires très différentes illustrent parfaitement notre propos sur les vertus (et parfois les vices...) de la personnalisation.

Commençons par une rock-star déchue : Adam Neumann, fondateur de WeWork, société phare d'un secteur en pleine expansion, le co-working. Valorisée à 47 milliards de dollars, WeWork se présente, en 2019, comme la deuxième plus grosse « licorne » américaine derrière Uber. Des stars comme Ashton Kutcher investissent et le font savoir sur les réseaux

une nouvelle image au dirigeant. Mais il reste un exemple très isolé en France.

*Troisième règle : le silence, tu gèreras.*

« *Le silence est le plus haut point de la parole* » disait le philosophe allemand Martin Heidegger. Et, en communication, Jacques Pilhan a théorisé le pouvoir de la rareté (c'est-à-dire parler peu et se taire beaucoup). Il est vrai que dans certains cas, le silence reste préférable. L'enfant terrible du capitalisme américain, Elon Musk, a fait chuter de 10 % le titre de l'action Tesla, le 1<sup>er</sup> mai 2020, à la suite d'une débauche de tweets dont l'un jugeait le cours de l'action « trop élevé »... Comme le stipule le professeur Didier Coutton : « *une bonne communication financière sait se faire rare pour éviter que l'abondance d'informations soit source de volatilité des cours* »<sup>17</sup>.

La gestion du rythme fait partie intégrante de l'exercice. La « com' fi » est en effet très encadrée par la loi et le règlement de l'AMF. Si l'information périodique est clairement réglementée avec une obligation de se taire 15 jours avant la publication des comptes – la fameuse *quiet period* – l'information dite permanente, couvrant des événements spécifiques souvent imprévisibles, appelle aussi une gestion rigoureuse des prises de parole. Un groupe présent sur les marchés financiers doit en effet se raconter mais ne pas tout dire, sauf à risquer de donner trop d'informations aux concurrents. Comme le disait Miles Davis, « *c'est le silence qui fait la musique* ». Sans doute est-ce la raison pour laquelle la plus grosse capitalisation du CAC 40, LVMH,

---

17. Jean-Yves Léger, *La Communication financière*, Pearsons, 2019.

### 3 questions à...

**Franck Annese**, Fondateur du groupe So Press. Élu entrepreneur de presse de la décennie aux trophées de l'innovation presse.

**So Press c'est aujourd'hui une dizaine de magazines avec deux titres phares, *So Foot* et *Society*, et un chiffre d'affaire de 20 millions d'euros. En plein spleen de la presse traditionnelle, pourquoi choisir le papier ? Quels sont les ingrédients du succès ?**

Le papier c'est un outil de petit artisan, ce que nous sommes. Le modèle est assez simple à gérer, car il faut moins investir pour exister en kiosque parmi 1 000 titres que pour émerger dans l'océan du digital au milieu de 15 000 références. Tant que nous retombons sur nos pieds, nous continuons sur ce modèle. Ce qui n'empêche pas des extensions sur le digital mais toujours à partir de notre titre papier.

Il est d'ailleurs intéressant d'observer qu'en général les médias digitaux qui se lancent dans un support papier ont du mal à s'y retrouver (Comme Rue 89 ou la *Revue du Crieur* de Médiapart), alors que les médias papiers qui s'orientent ensuite vers le digital marchent mieux. Je fais le parallèle avec la bancassurance. Quand une assurance nous propose des services bancaires, on est réticent ; quand, à l'inverse, une banque commercialise des assurances, nous sommes plus réceptifs. Nous voulons être une banque (papier) qui propose aussi des produits d'assurance (digital).

Je pense que le papier se démarque car il s'agit encore d'un média de prestige et d'influence. L'influence du magazine papier *So Foot*, par exemple, est bien plus forte

avec 50 000 ventes que celle du site sofoot.com avec ses 3 millions de visiteurs uniques par mois !

Au départ, nous avons pris un risque : le rythme quinzomadaire. Économiquement, il s'agit d'une hérésie car nous avons les mêmes contraintes qu'un hebdomadaire mais avec deux fois moins de revenus. Mais cela nous permet d'avoir une certaine forme de distance par rapport à l'actualité. Nous ne sommes pas aussi « tendus » que les médias digitaux, tout en conservant un lien avec l'actualité qui échappent aux mensuels.

Et puis nous avons aussi défini un positionnement clair. *Society* n'est pas un média de commentaire mais un média de récit. Nous ne sommes pas très forts pour valoriser l'investigation, pour vendre une histoire, monter en épingle un sujet. Mediapart le fait très bien, par exemple. Nous sommes bons en revanche pour raconter des histoires, avec une attention très forte pour la qualité narrative. Ainsi se dessine notre devise des trois H : des histoires, de l'humain et de l'humour. Nous partons de la petite histoire pour raconter la grande, pratiquons un journalisme à hauteur d'homme sans prendre le lecteur de haut. En cela, nous sommes fidèles aux convictions d'Albert Londres : nous parcourons le monde pour le raconter. Quant à l'humour, les légendes absurdes des photos de *So Foot* ont très tôt fait notre marque de fabrique. Et c'est une recette qui fonctionne bien, qui nous permet de répondre aux attentes d'une génération, les 15-45 ans.

**Vous êtes à l'origine d'un véritable phénomène éditorial avec l'enquête de *Society* sur Xavier Dupont de Ligonnès. C'est pourtant du journalisme d'investigation, non ?**

Oui, c'est vrai. Mais ces deux numéros constituent surtout un vrai récit de 80 pages, écrit comme un polar avec un journaliste star, Pierre Boisson. Cela faisait des mois que nous étions sur le sujet lorsque la police annonce l'avoir retrouvé à Glasgow. Finalement ce n'était pas lui. Mais nous nous sommes immédiatement mis à l'écriture pour sortir avant qu'on mette vraiment la main sur le fugitif. Le timing était le bon. L'enquête est devenue le polar de l'été. Des lecteurs ont parcouru 30 km en voiture pour en trouver un exemplaire. 400 000 exemplaires vendus (contre 47 000 habituellement pour un exemplaire de *Society*) et 400 000 tweets également !

**Le petit dernier s'appelle *So Good* et se veut à la fois un média et un mouvement...**

En réalité le monde ne va pas si mal si on le regarde différemment. On met à l'honneur dans *So Good* ceux qui pensent un futur progressiste à travers des récits positifs. Notre rôle consiste à les faire émerger, les faire connaître au-delà d'un petit cercle d'initiés, et parfois même de les financer grâce à notre association avec Ulule et la vingtaine de grandes entreprises partenaires. Le premier numéro a bien fonctionné avec 40 000 exemplaires vendus, ce qui est bien pour un trimestriel proposé à 6,90 €.

*So Good* se présente comme un écosystème qui doit créer un véritable mouvement. Il est complété par « sogoodstories » sur les réseaux sociaux, ainsi qu'une radio et des podcasts.