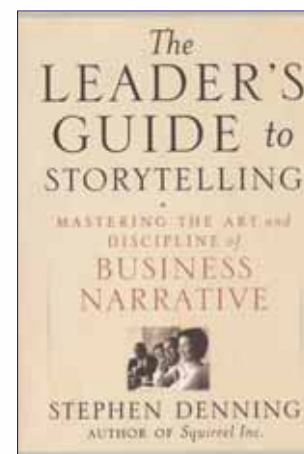


# Une bonne histoire vaut mieux qu'un long discours

p.16 POINT DE VUE : The Leader's Guide to Storytelling

D'après l'ouvrage de **Stephen Denning**, Jossey-Bass, 2005



p.19 RECHERCHE : Le *storytelling* nécessite empathie et capacité d'adaptation

Interview de **Anne-Marie Søderberg**, professeur de communication organisationnelle, Copenhagen Business School (Danemark)

p.21 TÉMOIGNAGE : Pourquoi le *storytelling* est une évidence chez L'Oréal

Interview de **Guillaume Petit**, directeur de la formation pour la division R&D de L'Oréal



## idées clés

Partager son expérience, motiver les équipes, traduire en actions concrètes la stratégie de l'entreprise, inviter le client à entrer dans l'univers de la marque : savoir communiquer apparaît comme la pierre d'angle de toutes ces actions stratégiques. Mais comment, plus que d'informer, l'art de communiquer peut-il émouvoir, enthousiasmer, transmettre, pour marquer durablement les esprits ?

Grâce au *storytelling* ou l'art de raconter les histoires, répond Stephen Denning, maître de la discipline et auteur d'un ouvrage phare en la matière : *The Leader's Guide to Storytelling*. Pour Anne-Marie Søderberg, professeur à la Copenhagen Business School, il s'agit d'un levier stratégique individuel comme organisationnel puissant pour conduire le changement ou encore asseoir l'image de la marque ; mais gare à ceux qui l'utiliseraient à outrance, sans empathie ni prise de recul !

Chez L'Oréal, savoir raconter est « une évidence », comme le souligne Guillaume Petit, nouvellement nommé responsable de la formation pour la division R&D. Un métier comme celui de la beauté se nourrit en effet d'imaginaire, de sensibilité et de transmission orale du savoir. Comment le géant cosmétique recourt-il au *storytelling* et aide-t-il ses managers à savoir conter leur expérience, et leur entreprise ?

# The Leader's Guide to Storytelling

## POINT DE VUE

*Les contes et les récits font a priori partie de l'imaginaire de l'enfance. Dans l'entreprise, pourtant, le recours au récit s'avère un excellent moyen d'étoffer son leadership pour conduire l'organisation vers plus de motivation, de confiance, de partage et, in fine, de performance. Stephen Denning, expert du storytelling, présente sept outils à la disposition du « leader-conteur » !*

Le 4 septembre 2001, Carly Fiorina, alors CEO de HP, rend publique une offre de rachat de son rival Compaq pour la somme de 25 milliards de dollars. Deux jours durant, elle fait le tour des investisseurs et des médias les plus influents du pays pour justifier cette démarche, jugée risquée. Elle opte pour des arguments analytiques, mettant en valeur une culture d'entreprise proche et des orientations stratégiques assez similaires entre les deux géants informatiques. Le 6 septembre, le verdict tombe, sans appel : la cotation de Compaq et HP a déjà perdu près de 13 milliards de dollars en cumulé ! La dirigeante n'a pas convaincu, malgré ses talents reconnus de communicatrice. Mieux que des statistiques ou des discours abstraits, la CEO d'HP aurait pu recourir à la métaphore afin d'illustrer le plus concrètement possible l'intérêt d'un tel mariage. Pour Stephen Denning, le problème en effet n'est pas tant de savoir s'exprimer que de maîtriser l'art de la narration, propre à convaincre, motiver, susciter la réflexion ou donner davantage de sens à l'action que les exposés factuels. Une étude souligne d'ailleurs une forte corrélation entre le succès d'une politique de changement et l'usage du discours métaphorique pour engager et soutenir la démarche en question<sup>1</sup>.

Dans cet ouvrage, l'auteur détaille notamment sept outils de *storytelling* à l'intention du manager, pour atteindre trois objectifs fondamentaux :

- **assurer l'exécution stratégique**, notamment lorsque l'organisation se lance de nouveaux défis de développement ;
- pour le dirigeant, **gagner la confiance** de ses pairs ; pour l'entreprise, celle de ses clients ;
- **manager les hommes**, en assurant le respect d'une culture de l'éthique et en promouvant l'échange et la transmission des savoirs.

## ASSURER L'EXÉCUTION STRATÉGIQUE

Une fois la vision stratégique de l'entreprise établie, le leader doit convaincre de son bien-fondé, pour en assurer l'exécution. Recourir au *storytelling* apparaît comme un excellent moyen d'y parvenir.

### Outil n°1 : Le tremplin

#### S'inspirer d'une réussite exemplaire

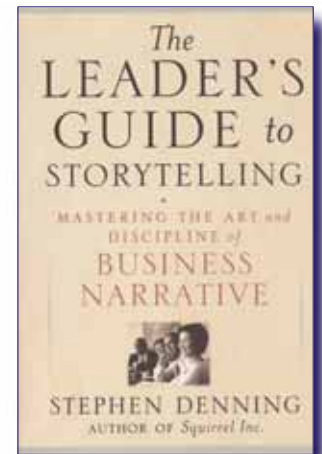
Un matin, le directeur général d'un groupe international réunit ses collaborateurs, avec un objectif en tête : impulser une nou-

velle stratégie de développement, à la fois globale et cohérente. Il prend alors le parti de raconter l'aventure d'une organisation ayant elle-même amorcé peu de temps auparavant une stratégie similaire : « Vous avez certainement entendu parler de ce cabinet international de conseil qui a décidé, il y a six mois, de revoir son approche lors de ses procédures d'appels d'offres. Il avait l'habitude de laisser ses différentes entités géographiques à Rome, Londres ou Paris, se battre pour décrocher un même contrat. C'est un certain James Truscott, manager à Londres, qui a mis un terme à cette situation absurde. Lors d'une demande de prestation de service lancée par le motoriste British Engines, il a contacté toutes les entités du cabinet alors en relation avec l'industriel britannique, afin de mutualiser leur offre. Résultat ? La proposition était lisible et, malgré un coût plus élevé que ses concurrents, Truscott et ses collaborateurs ont emporté la décision ».

Les éléments de cette histoire illustrent comment aborder avec ses collaborateurs une idée aussi complexe et abstraite que « la stratégie d'un développement global et cohérent ». Avec ce récit, le dirigeant s'appuie sur des faits antérieurs, qui ont eu lieu à une date donnée : le réalisme de l'exemple permet aux collaborateurs de s'identifier aisément aux circonstances et aux protagonistes choisis.

#### → Conseils méthodologiques :

- **Donner un minimum de détails** : trop de faits risquent de brouiller le message ; chacun doit pouvoir retirer un ou deux enseignements personnels du récit.
- **Faire intervenir un seul protagoniste** : l'initiative de « James Truscott » prouve qu'un changement de cap organisationnel peut être impulsé par un individu lambda.



## Outil n°2 : La prophétie

### Partager une vision stimulante de l'avenir

Juin 1995 : les NTIC n'en sont qu'à leurs balbutiements. Lou Gerstner, CEO d'IBM, convie alors ses ingénieurs en réunion spéciale pour leur parler du sujet. Il « invente le futur » de l'informatique, un avenir où d'extraordinaires potentiels de développement sont offerts, à condition de faire évoluer la stratégie d'IBM : « Notre industrie informatique a connu une première

phase, celle des unités centrales, puis une deuxième avec l'arrivée du PC. Je vais maintenant vous parler d'une troisième révolution : IBM devra s'adapter et proposer des logiciels, compatibles entre eux, ergonomiques, fiables et pouvant évoluer sur divers systèmes d'exploitation. Nos services informatiques vont devoir s'adapter aussi bien aux petits réseaux qu'au développement d'échanges de masse, dans le monde entier. Vous me dites que la technologie Internet est encore peu fiable, que nous n'avons pas les compétences techniques suffisantes et que les données de benchmarking sur le sujet sont quasiment nulles ? Mais voilà pourtant tous les défis fabuleux que le futur nous réserve ! ».

Combien de dirigeants s'en tiennent à vouloir « libérer la créativité » des collaborateurs ou « lancer l'entreprise sur les rails du futur », ressassant des banalités peu à même de motiver les salariés ? Lou Gerstner invite au contraire ses ingénieurs à comprendre où pourrait les mener un nouveau projet, quelles potentialités existent et quelle est l'étendue de la tâche, excitant par-là même leur imagination et leur potentiel créatif.

→ **Conseils méthodologiques :**

- **Ne pas s'étendre sur les détails, ni anticiper à trop long terme :** plus l'histoire est étayée de faits, plus le dirigeant prend le risque d'émettre des prédictions peu crédibles. Par ailleurs, l'exécution d'une stratégie est toujours évolutive. Le collaborateur ne doit donc pas se sentir tenu par le discours du dirigeant qui aurait développé point par point la marche à suivre.

- **Décrire un futur positif :** l'avenir est naturellement anxiogène et les changements d'orientation stratégique de l'entreprise n'atténuent pas les sentiments d'angoisse, au contraire. L'adhésion des individus à un projet implique de les enthousiasmer et, surtout, de les rassurer.

## GAGNER LA CONFIANCE

La confiance des salariés et des clients vis-à-vis de l'entreprise s'appuie d'une part sur le dirigeant et, d'autre part, sur la marque, dont le positionnement doit être limpide pour le client. Le *storytelling* offre deux outils pour assurer la loyauté des collaborateurs, investisseurs ou consommateurs envers l'entreprise : le premier s'adresse au dirigeant, tandis que le second concerne le client, qui se fait « conteur de la marque ».

### Outil n°3 : La confession

#### Quand le dirigeant dévoile sa personnalité

Michael Dell, fondateur du fabricant de produits informatiques éponyme, aime à raconter sa première expérience commerciale : « À 12 ans, j'ai décidé de me lancer dans la collection et le commerce des timbres. Je m'étais passionné pour la philatélie après avoir vu un album du père de mon meilleur ami et les prix grimpaient à l'époque. Une véritable "opportunité commerciale" comme disait ma mère ! Après avoir passé une annonce infructueuse dans le journal local, j'ai fini par produire mon propre catalogue que j'ai distribué dans mon voisinage. Douze pages de recueil en tout ! Quelques semaines plus tard, me

## L'auteur

Australien, **Stephen DENNING** a étudié le droit et la psychologie à l'université de Sydney, puis à Oxford en Angleterre. Il rejoint la Banque mondiale en 1969, où il dirige le département de la Région Afrique entre 1994 et 1996. Les quatre années suivantes, il prend les commandes du programme de *knowledge management* de l'organisation internationale. Désormais consultant privé, il s'est spécialisé dans le *storytelling* pour le compte de clients comme Shell, GE, IBM ou encore l'US Army. Stephen Denning a notamment publié *Squirrel Inc.* (Jossey-Bass, 2004) ainsi que l'article « Telling tales » (*Harvard Business Review*, mai 2004).

*voilà riche de 2 000 \$ ! Que m'a appris cette initiative ? D'abord qu'une idée mérite d'être exploitée commercialement ; ensuite, à me passer des intermédiaires. »* Ce *business model* est, aujourd'hui, appliqué à son entreprise, Dell Inc.

Si un dirigeant soutient qu'il est honnête, soucieux du bien-être de ses collaborateurs ou visionnaire, comment le croire sur parole ? L'exercice permet au leader de révéler plus subtilement sa vraie personnalité, par des bribes de son parcours professionnel et/ou personnel.

→ **Conseils méthodologiques :**

- **Choisir un instant clé de sa vie :** le public découvre l'individu à un moment où il a fait un choix affectant le reste de son existence, fait révélateur et d'autant moins anodin.

- **Rendre un maximum de détails :** le manager fait vivre la scène à son auditoire, lui donnant un ressenti du contexte, des sentiments éprouvés.

### Outil n°4 : Le relais

#### Le client, conteur de la marque

Ceux qui conseillent l'achat d'un produit particulier, enthousiasmé par une marque et ce qu'elle symbolise, font usage du *storytelling* à leur insu. Stephen Denning cite ainsi un inconditionnel de The Body Shop, expliquant son engouement pour la marque de cosmétiques anglaise en ces termes : « *Leurs magasins sont exotiques, mais pas seulement. Je veux que mon achat aille au-delà de ça ! Je suis sensible aux problèmes environnementaux, au commerce équitable, à l'abandon des tests des produits sur les animaux. The Body Shop l'est aussi ! Cette entreprise a des valeurs identiques aux miennes. En discutant avec les vendeurs, j'ai aussi pu constater qu'ils étaient au fait de ces valeurs, capables de parler de développement durable, des actions concrètes de l'entreprise. L'engagement n'est pas qu'une façade !* ».

Avec des consommateurs ayant clairement intégré le positionnement de la marque en faveur d'un commerce équitable, The Body Shop s'assure le meilleur bouche à oreille possible, et devient une « marque icône » auprès du public, explique l'auteur. ●●

→ **Conseil méthodologique :**

**Définir une valeur forte en amont :** le dirigeant doit s'assurer que son entreprise est porteuse de valeurs simples et clairement définies, le client étant capable de les relayer aisément, devenant ainsi « conteur de la marque ».

## MANAGER LES HOMMES

Les valeurs de bonne gouvernance sont de plus en plus admises comme sources de performance pour l'entreprise. Mais comment s'assurer que ces bonnes pratiques seront bien partagées entre collaborateurs ? L'auteur propose trois outils de *storytelling* relatifs à la capacité de manager les hommes, en promouvant le respect de valeurs éthiques, du travail d'équipe et du partage des savoirs ; en somme, les ingrédients d'une culture de l'ouverture et du dialogue.

### Outil n°5 : L'exemplarité

#### Assurer le respect des pratiques éthiques

Tyco, fournisseur américain de dispositifs chirurgicaux, est repris en main en 2002 suite à un scandale financier. La nouvelle direction constate que les comportements éthiques s'étaient gravement délités au fil du temps. Grâce à divers supports, le *storytelling* permet de faire comprendre l'urgence d'un changement de mentalités, même autour d'un sujet aussi « délicat ». L'équipe dirigeante a ainsi fait rédiger à l'intention des collaborateurs un guide pointant par l'exemple les pratiques frauduleuses les plus courantes chez Tyco : « *Yin, formatrice en informatique, copie un logiciel au bureau pour son usage personnel. Puis elle le prête à sa famille et ses amis* ». « *Jordan, invité à déjeuner par un client, se fait rembourser une note de frais de 65 \$ pour un repas qu'il n'a pas payé* ». Les collaborateurs sont aussi invités à débattre après le visionnage de six vidéos ayant pour scénario le détournement de fonds dans l'entreprise ou le sabotage dans les usines.

→ **Conseils méthodologiques :**

- **Ne pas tenir de discours coercitifs :** « *Le changement des comportements ne peut être décrété, seulement influencé* », insiste l'auteur : dans ce cas, vouloir imposer une éthique d'entreprise sans l'illustrer n'est pas une méthode adéquate.
- **Choisir un exemple vraisemblable :** certains cas de fraudes avérés paraissent trop invraisemblables<sup>2</sup> pour être crédibles. Le manager doit illustrer, par un exemple réel ou non, mais typique de la vie de l'entreprise.

### Outil n°6 : L'échange

#### Forger l'esprit d'équipe

Le *storytelling* peut contribuer à développer une confiance mutuelle entre collaborateurs pour bâtir un esprit d'équipe source de performance. En 1996, Stephen Denning se voit confier l'animation du programme de *knowledge management* de la Banque mondiale. Pour ce faire, il convie tous les collaborateurs intéressés par le sujet. Après quelques semaines, il est entouré d'une véritable équipe, motivée et prête à mettre au point le programme de *KM* de leur organisation. Or, c'est en

s'appropriant eux-mêmes le *storytelling*, explique l'auteur, que les membres de cette équipe *ad hoc* sont parvenus à développer un véritable esprit de groupe propice à la créativité : « *chacun des nouveaux venus devait se rappeler une expérience vécue où il/elle avait gagné l'écoute et la confiance d'un groupe* ». Ce procédé d'échange de points de vue, d'après un élément vécu, est bien plus parlant que le déroulé d'un CV pour créer un esprit d'équipe durable, souligne l'auteur.

→ **Conseil méthodologique :**

**Développer les échanges en face-à-face :** les conférences par téléphone ou *via* le Web n'offrent pas la même qualité de dialogue et de compréhension des problèmes qu'une réunion où les individus sont présents physiquement.

## Outil n°7 : L'enseignement

#### Transmettre son expertise

Dans un contexte de crise des talents et de départs massifs en retraite, les managers seniors sont particulièrement susceptibles d'utiliser l'outil de « l'enseignement », transmettant ainsi des ficelles du métier ou une méthodologie singulière.

Le chirurgien Norman Bellinger rapporte souvent à ses élèves, avec pléthore de détails, comment il a sauvé un nouveau-né à la trachée obstruée : « *Quelques années plus tôt, j'avais dû secourir un individu emmêlé dans des fils barbelés et qui ne pouvait plus respirer. Un assistant avait cherché des bulles dans la gorge de l'accidenté, signe du passage d'air, pour y glisser un tube. Face au nourrisson, cet épisode m'est revenu en tête, comme un flash ! J'ai appliqué la même méthode et sauvé le bébé* ».

Le professeur ne délivre pas seulement une information, il transmet un enseignement pratique, acquis à la suite d'une expérience unique, vécue personnellement. En outre, cet exercice permet de partager un savoir précieux pour les jeunes collaborateurs, d'une façon plus ludique que théorique.

→ **Conseil méthodologique :**

**Détailler le récit :** les auditeurs doivent bien comprendre toute la chaîne méthodologique ou comment le problème décrit se résout. L'orateur doit donc être pédagogique et bien détailler chaque élément du récit pour une clarté optimale.

La femme de Stephen Denning se plaint d'être mariée à un individu à la voix monocorde, ne lui racontant jamais d'histoire. « *Et dire que c'est ton gagne-pain !* » ironise-t-elle. L'art oratoire n'est certainement pas inné. Il est donné à chacun, à condition de s'entraîner et de le pratiquer. L'auteur ne prétend pas, avec ce livre, faire des dirigeants des conteurs de récits inspirés. Il attire simplement l'attention sur l'intérêt de cette technique : s'armer de quelques outils supplémentaires pour mieux communiquer et mieux transmettre, dans le monde formalisé de l'entreprise. ■

D'après *The Leader's Guide to Storytelling*, Stephen Denning, Jossey-Bass, avril 2005

1. La Clair et Rao, 2002.

2. Nick Leeson, *trader* à la Barings, cache une perte de plus de 200 millions de livres, entraînant la chute de la banque en 1994.

# Le *storytelling* nécessite empathie et capacité d'adaptation

Interview de **Anne-Marie SØDERBERG**, professeur de communication organisationnelle, Copenhagen Business School (Danemark)

*Anne-Marie Søderberg a mené de multiples enquêtes, à des fins scientifiques, auprès d'entreprises pratiquant le storytelling corporate. Elle décrypte les facteurs de réussite ou d'échec de cette pratique stratégique, que ce soit sur le plan managérial ou marketing.*

Le *storytelling* est souvent perçu comme un concept très vague. Selon moi, tout *storytelling* se caractérise par un certain nombre de propriétés fondamentales :

- une séquence d'actions et d'événements chronologiques ;
- porter sur la transmission d'un équilibre à une autre situation : d'une crise à un calme retrouvé, ou inversement ;
- porter également sur des événements et des acteurs intégrés dans une intrigue (par exemple, le héros et le méchant) cohérente avec l'objectif du conteur ;
- participer à la construction d'identités (« eux » contre « nous »).

Le *storytelling* peut se décliner au niveau individuel comme organisationnel. Dans le premier cas, il peut s'agir du récit que fait le collaborateur de son interprétation rétrospective d'une série d'événements clés de telle sorte que ces actions soient légitimées et ses intérêts servis à un instant T. Par exemple, lors d'une fusion, il est intéressant de voir comment différentes personnes interprètent la fusion et donnent du sens aux actions qui en découlent dans leur récit de l'événement. Dans le cas du *storytelling corporate*, il s'agit de l'histoire stratégique que les dirigeants inventent et communiquent auprès des actionnaires, salariés, consommateurs, etc., afin de donner du sens à certaines actions et décisions. Mes recherches ont porté sur ces deux niveaux et contribué à révéler tout l'intérêt stratégique du *storytelling*.

« En interne, le *storytelling* peut être utilisé comme un outil de construction de l'identité et de la culture de l'entreprise. »

**Pourquoi la manière dont les personnes racontent certains événements, comme une fusion, comporte-t-elle un intérêt stratégique ?**

En analysant le récit d'un salarié, il est possible d'explorer jusqu'à quel point son interprétation est alignée avec la communi-



**Anne-Marie SØDERBERG** est notamment spécialiste de l'analyse critique des discours et de la communication organisationnelle et interculturelle et du management interculturel, spécifiquement dans des contextes de fusions-acquisitions. Elle enseigne depuis 1993 au département

de communication interculturelle et de management de la Copenhagen Business School, où elle est par ailleurs responsable du développement du champ de recherche interdisciplinaire de la communication organisationnelle. *Visiting senior scholar* à Stanford (Californie), au sein du consortium scandinave de recherche organisationnelle, elle a signé l'article « Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-border Merger », *Management International Review* (2006, vol. 46, 4) et, avec E. Vaara, *Merging Across Borders. People, Cultures and Politics* (Copenhagen Business School Press, 2003).

cation stratégique que fait l'organisation de ce même événement. De 1994 à 1999, j'ai étudié une série d'acquisitions effectuées par une entreprise de télécommunications danoise. Une fois par an, je menais des entretiens avec les managers, ingénieurs et techniciens danois pour comprendre comment ces acquisitions étaient vécues en interne par les différents échelons hiérarchiques, et leurs impacts sur la vie quotidienne de chacun. J'ai fait une découverte à laquelle je ne m'attendais guère : ces histoires étaient toutes très différentes les unes des autres alors que chacun racontait le même événement. Par ailleurs, une même personne changeait le contenu de son « intrigue » d'une année sur l'autre pour s'adapter aux changements de l'entreprise et de son environnement et aux chan- ●●●

••• gements au sein de ses alliances. Ces histoires dispensaient de précieuses informations sur le climat organisationnel et la façon dont ces acquisitions étrangères étaient perçues, et, *a fortiori*, sur le soutien interne apporté aux projets stratégiques d'acquisitions de la firme danoise.

#### De quelle manière le *storytelling corporate* est-il, quant à lui, un levier stratégique ?

Il peut être utilisé pour le développement stratégique du positionnement interne ou externe de l'organisation.

- **En interne**, dans le cadre du *Value-Based Management* et du développement organisationnel, il peut être utilisé comme un outil de construction de l'identité et de la culture de l'entreprise. Et, dans le cadre de la gestion du changement, il permettra de convaincre les salariés de la nécessité d'un changement et de les impliquer émotionnellement dans ce changement. Pour ce faire, le management doit être capable de leur raconter une histoire convaincante sur le passé de l'entreprise, sa raison d'être aujourd'hui et ce qui caractérise la vision de l'entreprise et les défis futurs qu'elle devra surmonter. Il est plus facile de s'identifier à une histoire corporate à la fois probante et viable qu'à un rapport rationnel sur certains choix corporate impliquant des changements organisationnels. Ainsi, en racontant une histoire, les *seniors managers* donnent du sens aux changements qu'ils impulsent. Le *storytelling* est donc très important pour gérer le changement, mais aussi pour mener en continu avec les parties prenantes internes et externes la négociation sur ce qui est l'identité et la culture *corporate* de l'entreprise.

« *Les entreprises qui savent bien raconter ce qu'elles font et pourquoi elles le font sont mieux à même d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs.* »

- **En externe**, dans le cadre du positionnement sur les marchés, il peut être utilisé par les RP et la publicité pour expliquer comment l'entreprise et ses produits se différencient de ses concurrents de manière significative. Une obligation à l'heure où, avec le durcissement de la concurrence, les différences entre produits sont de moins en moins évidentes et où il faut donc présenter le produit avec une valeur immatérielle. Les entreprises qui savent bien raconter ce qu'elles font et pourquoi elles le font sont par ailleurs mieux à même d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs.

#### Quelles sont les qualités d'un *storytelling corporate* efficace ?

- L'histoire doit être réaliste, et décrire ce que fait réellement l'entreprise. Elle doit aussi être viable, c'est-à-dire ne pas comporter de différences majeures entre ce qui est raconté et ce qui a réellement lieu.
- Le manager doit s'assurer que l'histoire est une entité dyna-

mique. Si l'organisation ou son environnement change, alors l'histoire changera également.

- Par ailleurs, une histoire *corporate* doit être cohérente pour les parties prenantes internes et externes : ce doit être un dialogue ouvert avec eux. Ainsi, le cadrage et le récit sont des invitations à donner du sens ensemble, conjointement.

- L'histoire peut être communiquée *via* toute une série de médias : communication en face-à-face, comme les discours du *top management* ou médias internes (magazine d'entreprise, document posté sur l'intranet, site Web *corporate*, rapport annuel, publicité, etc.). Malgré les différents supports, l'intrigue de l'histoire doit toujours rester la même.

- Enfin, les dirigeants doivent prendre conscience que le *storytelling* est bien plus qu'un simple transfert d'informations. Ils doivent être capables d'empathie et de pouvoir adapter l'histoire à une audience spécifique. Ils doivent par ailleurs réfléchir à l'impact de leur histoire sur la manière dont sont comprises certaines actions managériales et certains événements critiques.

#### Pourriez-vous illustrer par l'exemple cette dernière nécessité ?

Jyske Bank, une banque régionale danoise, a été confrontée à de sévères problèmes moraux après un épisode où le Pdg a raconté un mensonge aux salariés. Lors d'une retraite annuelle, il leur a annoncé le rachat hostile de la banque par un fond d'investissements suédois et cédé la parole à un acteur jouant le rôle du futur CEO suédois sur les mesures qui s'imposaient dès lors, notamment un grand nombre de licenciements. Le CEO révéla plus tard que l'histoire était fautive et avait pour objectif de donner une leçon sur le degré d'implication nécessaire des salariés pour permettre à la banque et à ses valeurs de survivre comme acteur indépendant sur un marché extrêmement difficile. Cette manœuvre s'apparente plus à de la manipulation, des faits comme des émotions des salariés, qu'à un *storytelling* réussi. Durant cet exercice, certains managers n'ont en effet pas su garder leur sang-froid, incapables d'imaginer que leur CEO pouvait les duper.

#### Quelle entreprise, au contraire, a su s'illustrer par de bonnes pratiques en termes de *storytelling* ?

L'entreprise de biotechnologie Novozymes a gagné son indépendance en 2001, après avoir dé-fusionner de la société Novo Nordisk. Le comité de direction s'est aperçu qu'il avait besoin de savoir comment les salariés percevaient leur travail et leurs produits (les enzymes) et quelle était leur vision de l'avenir de l'entreprise. Des témoignages de groupes de salariés en Chine, au Danemark et aux Etats-Unis ont été recueillis. Ces récits ont permis aux dirigeants de glaner des informations très intéressantes sur la culture organisationnelle alors émergente et des idées pour formuler une vision *corporate* durable.

Certaines entreprises n'ont pas compris les promesses du *storytelling corporate* et ont donc échoué dans la mise en œuvre de cette méthodologie. D'autres, comme Novozymes, se sont rendu compte que le *storytelling* demande un effort continu, qui implique le dialogue avec une multiplicité d'acteurs. ■

# Pourquoi le *storytelling* est une évidence chez L'Oréal

Interview de **Guillaume PETIT**, directeur de la formation pour la division R&D de L'Oréal

*Guillaume Petit apprécie depuis longtemps le pouvoir du récit. Chez L'Oréal, dont le métier – celui de la beauté – ne saurait être une science exacte, cette pratique est très répandue : qu'il s'agisse de partager les expériences et les savoir-faire les plus tacites entre collaborateurs ou d'illustrer l'imaginaire et l'identité d'une marque, le storytelling a fait ses preuves comme outil stratégique. Quels sont les moyens mis en place pour diffuser cette pratique ?*

« Chez L'Oréal, nous ne sommes pas très forts pour les définitions définitives ! », plaisante Guillaume Petit, interrogé sur le sens du *storytelling* chez L'Oréal. Il préfère comparer le *storytelling* à un savoir ouvert, à la manière d'un système ouvert, dans le contexte de l'informatique : « *c'est un savoir qui n'est pas exclusif : chacun y accroche son propre vécu, tout en combinant message rationnel et message émotionnel, expériences accumulées et passion des acteurs. Voilà, selon moi, l'intérêt du storytelling* ».

## LA MÉMOIRE DES ÉMOTIONS

Après des débuts d'ingénieur dans le secteur industriel, Guillaume Petit bifurque vers le conseil et la formation. À quel moment et pour quelles raisons le *storytelling* a-t-il suscité son intérêt ? Au départ, comme nombre de collaborateurs, il y était exposé sans le savoir : « *Chez Corning, plus précisément, se souvient-il, notre équipe de R&D travaillait sur un tout nouveau produit, qui s'inspirait beaucoup de la fibre optique développée plusieurs années auparavant par les*

*Guillaume Petit souligne la première grande force du récit : activer les émotions et, par-là même, faciliter la mémorisation.*

*pères fondateurs de la Division Télécommunications. Je me rappelle avoir été fortement marqué par ces grands patrons, qui étaient notamment venus nous raconter leur aventure lors du développement de la fibre optique. Aujourd'hui, quinze ans après, je m'en souviens encore parfaitement et, avant même le fond de leur histoire, je me rappelle d'abord des*



Ingénieur généraliste de formation, **Guillaume PETIT** commence sa carrière dans des organisations industrielles : Bombardier, Schneider Electric et Corning. Il travaille durant près de six ans entre l'Europe et le continent américain, comme ingénieur d'étude ou sur la

gestion de projets industriels. Il devient ensuite consultant pour la Cegos, où, pendant sept ans, il se spécialise sur l'innovation, le management projet et le KM, avant de rejoindre L'Oréal en 2002, au sein de la direction de la formation du groupe (Learning for Development Corporate), où il s'occupe du développement du métier formation. Fin 2006, Guillaume Petit est nommé directeur de la formation pour la Direction de la R&D.

*émotions, de l'engagement, de la passion dont ces hommes nous avaient alors fait part, et de l'attention du groupe qui, captivé, buvait comme moi leurs paroles* ». Ainsi, Guillaume Petit souligne la première grande force du récit : activer les émotions et, par-là même, faciliter la mémorisation.

## LE STORYTELLING POUR...

### → Transmettre des valeurs

Plus tard, responsable qualité en R&D, il apprécie la puissance de cette méthode pour transmettre des valeurs : « *Comme l'explique Stephen Denning, souligne-t-il, les valeurs ne se décrètent pas. Un récit mettant en scène ces valeurs porté par un témoignage exemplaire sont des moyens d'influencer des comportements et d'inciter chacun au ques- ...*

... tionnement puis à la responsabilisation, ce qui était une tâche cruciale pour moi, lors de mes fonctions de responsable qualité ». Milieu des années 90, Guillaume Petit, devenu consultant, constate par ailleurs que le récit de cas réels est un excellent levier de formation, mais souligne que, loin d'être opposé aux exposés plus académiques, le récit leur est parfaitement complémentaire : « le e-learning, en amont d'un séminaire, permettra de maîtriser les fondamentaux, et donc de pouvoir passer plus de temps au partage des expériences par le biais du récit, lors du séminaire lui-même. Le formateur, quant à lui, se fait de plus en plus facilitateur du partage des expériences, passeur des connaissances ; ce qui d'ailleurs requiert de nouvelles aptitudes ».

#### → Assurer la transmission des savoirs entre générations

Chez L'Oréal, Guillaume Petit estime que le recours au *storytelling* est une évidence : « Notre métier, celui de la beauté, l'art et la technique des cosmétiques, est une alchimie de science et de sensibilité. Par exemple, imaginer et développer la fragrance d'un parfum, capter les nouvelles aspirations des hommes et des femmes, "saisir ce qui commence", comme nous disons chez L'Oréal, tout cela ne saurait se réduire à une équation ! De plus, ce métier ne s'enseigne pas à l'école ». Ainsi, explique-t-il, l'expertise L'Oréal est bien plus le fruit d'une accumulation d'expériences au fil des générations que celui d'un agrégat de savoirs définitifs : « Chacun accumule ses propres cas au fil de l'eau. Comment transmettre alors ces milliers d'expériences ? Par le témoignage, que la plupart de nos managers utilisent sans forcément se dire qu'ils font du *storytelling* ».

#### → Forger la marque

Par ailleurs, remarque Guillaume Petit, « L'Oréal est une maison faite autour de grandes marques internationales : nous vendons, au-delà d'un produit, un imaginaire. Or, une marque forte, qui a une identité, puise cette dernière dans son histoire, que les managers se doivent de savoir raconter. Une mission d'autant plus stratégique que L'Oréal, comme toute entreprise aujourd'hui, doit assurer la transmission des savoirs entre générations, sans compter que ces connaissances sont en grande partie tacites ».

### COMMENT BIEN RACONTER UNE HISTOIRE

Mais n'existe-t-il pas pour autant des programmes de formation plus formalisés chez L'Oréal, pour maîtriser l'art du récit ? « Nous proposons évidemment des programmes de formation en communication pour les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs. Mais rien ne remplace la pratique du récit et du témoignage pour progresser dans ce domaine (car, malgré des appétences innées, raconter une histoire est un art qui s'apprend et se développe) », répond Guillaume Petit. Des actions concrètes sont par ailleurs menées pour aider les managers à faire part de leur expérience à leurs collaborateurs : « 80 % de nos formations sont organisées en interne : plus d'un millier de speakers internes ont pour mission de diffuser leur expérience ». Des séminaires de quatre à cinq

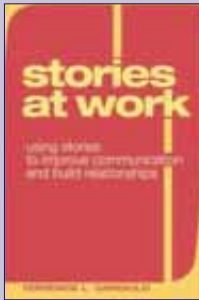
jours traitant de nos « expertises métier » font parfois intervenir une trentaine de *speakers* internes, qui, en lieu et place des sempiternels présentations *powerpoint*, optent pour le récit de leurs expériences. Les équipes de formation chargées de ces programmes accompagnent activement les intervenants dans cet exercice : « Nous proposons de plus en plus de les aider à réussir leur intervention. Cela se fait notamment par des séances de *briefing* et *débriefing* en insistant sur quelques pratiques simples. Par exemple, l'histoire doit nécessairement s'achever sur une leçon à retenir, une sorte de morale. » Un des risques en effet, est de tomber dans le mythe du héros : « Une mise en scène de la réalité est nécessaire, certes, mais de l'expertise acquise et non de la personne. Par ailleurs, le conteur doit faire attention de ne pas submerger les participants par trop de détails. Ce qui importe avant tout est de transmettre le sens des choses », précise Guillaume Petit.

« Une marque forte, qui a une identité, puise cette dernière dans son histoire, que nos managers se doivent de savoir raconter. »

Le *speaker* réfléchit donc en amont au format et au contenu de son histoire, pour l'aligner avec le message pédagogique du séminaire : « une bonne histoire, en effet, nécessite qu'il y ait à la fois transmission et appropriation : pour permettre aux gens de réagir au récit, il est par exemple nécessaire d'aménager des espaces d'échanges et de confrontation des expériences de chacun autour de ce qui vient d'être raconté, car l'histoire est là pour se voir agréger d'autres expériences ; rien de tel pour favoriser l'appropriation. Par ailleurs, nous devons nous assurer que la signification a bien été comprise de tous ».

Dans un secteur d'activité où l'expérience et l'intuition ont la part belle, L'Oréal sait se raconter et a mis en place des processus pour aider les managers à transmettre leurs savoirs, notamment aux plus jeunes : « J'ai en tête une vidéo dans laquelle le premier conseil de Lindsay Owen-Jones à de jeunes managers était : "allez chercher dans la tête des seniors ces milliers de cas qu'ils ont engrangés au fil de leur expérience". Jean-Paul Agon, qui a pris le relais à la tête de L'Oréal en avril 2006, intervenant récemment auprès de la communauté RH au sujet de leur rôle dans le groupe, a choisi de raconter comment lui-même avait bénéficié de l'accompagnement de quelques personnes RH, dont l'intervention a été cruciale dans sa carrière ». De la direction aux équipes, le *storytelling* n'est pas chez L'Oréal un outil d'apprentissage comme les autres, mais fait bien partie intégrante de la culture de l'entreprise. ■





## STORIES AT WORK Using Stories to Improve Communication and Build Relationships

Terrence  
L. Gargiulo,  
Praeger Publishers,  
mai 2006

Voici un ouvrage sous forme de guide pour comprendre les applications possibles du *storytelling*. Consultant spécialiste du développement organisationnel, Gargiulo identifie dans ces pages trois domaines dans lesquels les histoires jouent un rôle fondamental : la communication, le management et le leadership. Pour chacun, il déroule les *process* et outils à mettre en place, accompagnés d'exercices pour, grâce aux récits, influencer les comportements, négocier, persuader, animer, résoudre les problèmes, conduire le changement,

## À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

Le dossier « Légendes et joutes, nouveaux outils de développement du leadership », *Business Digest*, n° 121, juin 2002

Dans ce dossier en six parties, qui invitait les individus et les entreprises à « renouer avec leur part de rêve et d'enthousiasme », un article retraçait notamment les méthodes de Stephen Denning alors qu'il exerçait à la Banque mondiale. « Using stories to spark organizational change » présente les « dix bonnes raisons de recourir au *storytelling* » et les « dix règles de base » à respecter pour devenir un bon conteur.



favoriser la créativité et promouvoir une compréhension commune des événements.

## WAKE ME UP WHEN THE DATA IS OVER How Organizations Use Stories to Drive Results

Lori L. Silverman, Jossey-Bass,  
octobre 2006

De multiples entreprises ont déjà recours au *storytelling*. Dans cet ouvrage, Lori L. Silverman, consultante et directrice du cabinet Partners for Progress, présente les exemples réels de soixante-dix organisations au sein desquelles le récit d'histoires est utilisé. Dans une première partie, elle propose de s'intéresser aux entreprises où le

*storytelling* aide l'exécution des opérations quotidiennes puis, dans une seconde, le lecteur découvre comment d'autres sociétés comptent sur son pouvoir stratégique. De



Microsoft à Saatchi & Saatchi, en passant par l'US Air Force ou Verizon, les interviews de dirigeants se succèdent, expliquant comment le *storytelling* a permis de renforcer les équipes et le management de projet, de conduire le changement ou encore de renforcer sa marque. Cet ouvrage complète ainsi parfaitement la lecture de *The Leader's Guide to Storytelling*, en proposant directement des témoignages de dirigeants qui ont pu bénéficier concrètement de tous les apports de cette technique de communication.



## SUR LE WEB

### ■ Le site de Stephen Denning : [www.stevedenning.com](http://www.stevedenning.com)

Le *storytelling* n'aura plus aucun secret pour les internautes qui auront visité le site de Stephen Denning, un des plus grands spécialistes mondiaux du sujet. Il est non seulement possible d'accéder à de plus amples informations sur son ouvrage synthétisé dans ce dossier, *The Leader's Guide to Storytelling*, mais aussi sur ses autres livres : *Squirrel Inc.* (Jossey-Bass, 2004) et *The Springboard* (Butterworth-Heinemann, 2000), présentés de manière aussi complète que concise. L'auteur et consultant propose par ailleurs le catalogue de ses prestations, auxquelles ont déjà souscrit des entreprises comme GE, IBM, Deloitte, Unilever, Nestlé ou The Concours Group Nokia. Ses sujets d'intervention incluent, outre les liens entre leadership et récit d'histoires, l'innovation, la collaboration ou encore le *km*. Les visiteurs du site peuvent également s'inscrire pour recevoir la newsletter de Stephen Denning ou encore accéder à son *blog*. Enfin, il est possible de télécharger des vidéos de Denning lui-même, lors des séminaires qu'il a animés à travers le monde pour parler du *storytelling* : entre trois et sept minutes suffiront pour découvrir plus en détail les rapports entre l'art de raconter une histoire et le leadership.

