

Raconter l'entreprise autrement

A l'occasion de la parution de son livre « Ces entreprises qui vous racontent des histoires. Au-delà du storytelling » aux éditions Dunod, Olivier Sère, Vice-président d'Havas Paris en charge de l'activité Editorial & Contenus, présente dix voies pour aider les entreprises à repenser leur récit.

1. Intervention d'Olivier Sère, Vice-président d'Havas Paris en charge de l'activité Editorial & Contenus

La relation à l'œuvre avec les entreprises est paradoxale : si les individus considèrent qu'elles peuvent changer le monde et qu'elles ont plus que les états la capacité d'agir et de faire bouger les lignes, ils doutent néanmoins de leurs actes et se méfient de leurs discours. Il est vrai que lorsque les entreprises décident de se mobiliser sur des sujets d'intérêt général, elles vont parfois bien plus vite que les lois. En parallèle, leurs discours suscitent de la méfiance car contrairement à l'Etat, les entreprises n'incarnent pas spontanément le bien commun et l'intérêt général.

Pour réconcilier ces deux polarités, les entreprises pourraient poursuivre un *storytelling* traditionnel, qui vise au mieux la simple mise en scène de faits et au pire un arrangement avec la vérité. Mais les consommateurs, citoyens et collaborateurs sont sans pitié avec les entreprises qui croient les tromper. Une autre option, plus vertueuse, consiste à bâtir un récit sincère, authentique, engagé, novateur, inclusif... Une entreprise qui délivre une histoire crédible, argumentée et habitée par des engagements concrets est crue. Le récit est donc le nouveau souffle de l'entreprise.

Dix pistes ont été définies dans cet ouvrage pour raconter l'entreprise aujourd'hui. Elles consistent à rechercher des voies de passage entre des notions souvent opposées.

- La première de ces pistes porte sur l'équilibre entre les racines et les ambitions, par exemple en capitalisant sur l'historique de l'entreprise pour créer une nouvelle ambition.
- Deuxièmement, il faut intégrer la petite histoire de l'entreprise dans la grande Histoire. Par le biais de sa raison d'être, l'entreprise contribue en effet au bien commun et atténue la méfiance des audiences.
- Le troisième élément à considérer a trait à la communication Corporate et commerciale. En effet, la marque Corporate se trouve aujourd'hui à la lisière du politique. L'entreprise, qui est au cœur de la cité, peut devenir une « marque républicaine » se positionnant sur certains enjeux sociétaux tandis que la marque

commerciale évolue vers une marque relationnelle, pour tisser un lien riche et vivant avec ses clients.

- Vient ensuite le sujet de la narration et de la réputation, et notamment « l'equity story », pan spécifique du récit qui a vocation à toucher les publics financiers. Ce dernier intègre de plus en plus d'éléments extra-financiers. « Le chiffre d'affaires ne fait plus un bon héros dans le récit d'aujourd'hui ».
- Cinquièmement, la définition des héros et des méchants a toute son importance. Il faut savoir choisir son héros, qu'il s'agisse du client, du collaborateur ou de la marque mais il faut également accorder une grande attention au méchant, qui est essentiel à l'histoire racontée.
- Il est important d'identifier et de garder le rythme adéquat entre des histoires courtes et des histoires longues, entre les médias qui cherchent à installer le récit dans la durée et des médias qui jouent sur des temps très courts. Le danger est qu'un récit trop court risque de ne pas être cru, mais trop long, il ne sera pas lu.
- En parallèle, l'articulation dans le récit entre le local et l'international doit être examinée. La crise sanitaire a entraîné un recentrage sur le local et le discours des entreprises se déplace : il est désormais davantage multi-local qu'international. Un nombre grandissant d'entreprises cherche à s'ancrer localement avant de déployer un discours qui remontera par induction à un niveau plus international.
- La personnalisation des récits ne doit pas faire oublier leur caractère universel. Il faut se demander s'il est possible de raconter une histoire sur-mesure sans qu'elle perde sa portée universelle, et inversement, s'il est possible de construire un récit d'entreprise sans s'appuyer sur les potentialités du *big data*.
- La dimension verticale ou horizontale du récit doit être aussi considérée. Le récit doit aujourd'hui passer d'un *storytelling* descendant à un « *storymaking* » collectif horizontal, voire à un « *storyliving* » pour faire vivre la marque au quotidien.
- Le medium qui va permettre de porter le récit auprès des différentes audiences est essentiel. Paradoxalement, les entreprises traditionnelles pensent que la modernité passe par la suppression du papier au moment même où les entreprises les plus iconiques de la Silicon Valley deviennent des éditeurs de presse.

Focus : racines et ambitions

Il n'existe pas de récit sans la notion de temps. Les entreprises qui veulent se raconter doivent mettre en évidence leurs évolutions et leurs capacités d'adaptation, soit leur expérience du temps. Cette règle s'applique à un groupe familial centenaire comme

à une jeune start-up. Il faut alors faire cohabiter les différents stades du temps : le passé, le présent et le futur. Si l'image d'une marque nostalgique ou passéiste représente un problème, il peut être compliqué de s'afficher uniquement comme une entreprise tournée vers le futur et la prospective, sans connexion avec le réel vécu.

Les entreprises qui n'ont pas de racines dans leur discours, se doivent d'être très futuristes et frôlent parfois avec la science-fiction. Airbnb, par exemple, développe un discours autour du néo-nomadisme, Calico (société de biotechnologies fondée par Google) autour de l'homme augmenté ou transhumanisme. Moins futuristes, certaines entreprises cherchent leur voie entre le tangible (dont la réalité est évidente) et le « futurible » (association du futur et du possible). Leurs récits se construisent notamment autour du mot « beyond », qui est l'exemple même de ce passage des tangibles aux « futuribles ». C'est le cas du pétrolier BP, l'une des premières entreprises à afficher le mot beyond dans sa signature « Beyond Petroleum ». Derrière cette signature, il y a un récit très puissant avec la volonté d'atteindre une neutralité carbone d'ici 2050. Natixis, dont la signature est « Beyond Banking », évoque l'idée de passer d'une banque traditionnelle à celui de groupe capable de porter un regard plus large sur ses activités. Enfin, Solvay a dévoilé en janvier 2020 sa raison d'être, « Progress beyond », qui évoque la volonté de libérer le progrès.

A ce titre, il faut distinguer, dans le discours des entreprises, l'innovation et le progrès. Le terme « progrès » avait quasiment disparu des discours d'entreprise pour laisser la place au terme « innovation ». Le progrès suppose une vision collective à l'échelle d'une société et d'une époque, tandis que l'innovation reste centrée sur un produit, un outil ou un usage. Il est donc moins risqué d'élaborer un récit centré sur l'innovation. Or c'est le progrès qui intéresse aujourd'hui : une entreprise doit être capable d'évoquer un futur collectif, une vision du bien commun, une projection dans l'avenir de tous. Il sera impossible de changer le monde si les dirigeants, à commencer par les dirigeants d'entreprises, ne remplissent pas un devoir d'utopie.

Il faut néanmoins éviter le piège de la « rétrotopie », sorte de marche en arrière heureuse mise en œuvre lorsque l'avenir inquiète. L'humain se projette alors vers le passé. Cette tendance apparaît chez les entreprises qui convoquent de plus en plus leurs pères fondateurs. Certaines entreprises remontent même plus loin que leurs propres racines, par exemple pour faire valoir une période historique dans le cadre d'une arche narrative très large. Dassault Systèmes a, par exemple, pris pour base de récit une période historique riche en découvertes et en avancées scientifiques : la renaissance. Dans ce récit, le numérique, grâce aux expériences virtuelles et à la réalité augmentée, est présenté comme une révolution comparable à celle de l'imprimerie. C'est un medium qui rebat toutes les cartes de notre rapport au savoir.

Pour réconcilier ces différents temps, parfois très éloignés dans le futur et dans le passé, LVMH les juxtapose dans sa signature « Le futur de la tradition ». Ce récit fait la synthèse de tous les possibles en matière de gestion de la timeline.

Focus : le héros et le méchant

Il existe d'innombrables figures de héros : le héros extraordinaire, le héros malgré lui et même l'anti-héros. Mais il n'y a pas de héros sans méchant et force est de constater que la figure du méchant est souvent trop oubliée. Elle est pourtant essentielle et doit être soignée dans un récit, qu'il s'agisse d'un rival humain ou non. Il est un fixateur de récit très important, or la frontière entre les bons et les méchants est parfois floue.

2. Échanges

- **Comment articuler ces logiques avec les différences culturelles dans un groupe international ? Faut-il « écraser » les différences culturelles des clients ou des collaborateurs d'un groupe pour faire émerger une marque multi-locale ?**

Toutes les entreprises réfléchissent à cette articulation entre le local et l'international. L'universalisation n'implique pas une uniformité du discours. L'Oréal a par exemple posé un récit très universel autour de la beauté, alors que l'évolution de la marque commerciale vers la marque relationnelle permet de décliner le produit en fonction des différents pays.

- **Il a été question du caractère vertical du récit d'entreprise alors que le processus est aujourd'hui plus horizontal, voire collaboratif, jusqu'à impliquer parfois des parties-prenantes extérieures à l'entreprise.**

La communication a longtemps été verticale et descendante, sans se soucier de la résonance du récit auprès des différentes audiences. Ce temps est révolu. Plus le récit est co-construit, plus il sera puissant car dès lors qu'ils sont impliqués, les collaborateurs et le corps social ne sont plus de simples ambassadeurs mais des activistes de la marque et du récit.