HANNI Victoire 1ère année PGE groupe 1

ALLEMMOZ Emma

LECLERC Florian

RÉSUMÉ DE *Storytelling, La machine à fabriquer des histoires et à formater l’esprit*,

SALMON Christian

INTRODUCTION :

Quoi de mieux qu’un exemple pour introduire la notion de Storytelling ? Nous sommes ici dans l’univers militaire, où un jeu plonge l’armée dans une simulation d’entrainement sur le terrain. Réalisé par Hollywood, cette technique révolutionne la manière d’entrainer les soldats. Le storytelling intervient alors car l’histoire est créée dans un but précis, améliorer les compétences des soldats. Le second exemple utilisé est celui des formations en entreprises. Bien que les deux expériences soient fondamentalement différentes, le but est le même : « déclencher des réponses rapides et autonomes dans un environnement hostile »

Le storytelling, apparu en 1990, est donc l’art de « raconter des histoires ». Cette pratique requiert l’utilisation de récits très variés, tel qu’oral comme le faisaient les conteurs ou les griots. Le storytelling se manifeste dans des secteurs qui pourraient surprendre, car le fait de motiver ses troupes est recherché par toutes les entreprises. Les américains l’utilisent aussi pour prôner l’American Dream et leur présidence. Aujourd’hui les récits sont partout, ils sont assimilés à des techniques de contrôle, de communication et de pouvoir. La diffusion en est beaucoup plus rapide de nos jours, notamment grâce à internet.

Des engrenages narratifs sont mis en place pour que les individus s’identifient à des modèles et se conformer à différents protocoles. Ce que nous allons retracer à travers les différents chapitres, c’est l’avancement de ces protocoles, en les analysant, depuis leur développement jusqu’à leur essor.

CHAPITRE 1 : Des logos à la story

*Storytelling*, à un but simple : retracer l’évolution de la communication en « analysant le développement » des usages du récit. La grande idée en 1980 est que les entreprises doivent davantage créer des marques que des marchandises. Cette idée s’est rapidement révélée obsolète : la nouvelle tendance est de « produire non plus des marques, mais des histoires ». Après une grande période où le branding régnait, la nouvelle mode est de plus s’intéresser au récit qu’aux publicités. C’est alors la fin du marketing de positionnement. On cherche la manière la plus crédible de communiquer une histoire, de façon interne et externe à l’entreprise. Le brand story surpasse le brand image.

Avant, la réputation d’une marque se faisait par ses produits, c’est l’exemple de Ford : les conducteurs étaient fidèles à la marque toute leur vie. Il a fallu attendre la fin de 1940 pour comprendre que la marque était plus qu’une « mascotte ». On introduit le terme de conscience commerciale, c’est ce que General Motors fut les premiers à comprendre. En effet leurs publicités mettaient en scène des professionnels conduisant leur voiture, et qui grâce à leur fidèles GM arrivait « au chevet d’un enfant mourant » au moment opportun.

C’est dans les années 80 que les mouvements anti-marques ont émergés. En effet des groupes d’activistes ont manifestés contre l’occupation des rues par les marques. Une des plus grandes actions menées par les activistes s’est déroulée à Vienne en Autriche : L’installation d’un énorme « Swoosh » sur Karlsplatz, d’ailleurs renommée Nikeplatz par les activistes qui expliquent aux habitants que la marque serait partout en Europe fut une grande satire. Cela impacta la perception des Viennois sur leur ville.

À cause de l’arrivée des nouveaux médias, ce n’est pas le seul scandale auquel Nike à dû faire face, notamment en 1995 où des enquêtes révélèrent les conditions de travail des usines Nike. Ouvriers sous-payés, enfants, les sweatshop traduisirent Nike en justice pour publicité mensongère. Face à cela, la marque promet d’améliorer les conditions de travail, mesures stoppant juste le scandale des sweatshop. L’image de Nike ne suffisait plus, une fois ayant atteint le plafond de notoriété, la marque perdit son rayonnement. C’est alors que Nike en est revenu aux fondamentaux : le rôle du marketing est de vendre, et ce par plusieurs stratégies. Quelles soient agressives, direct ou indirectes, on cherche à engager le consommateur. Et ce consommateur cherche à être engagé, il a envie de connaître l’histoire de la marque qu’il consomme.

Or, les entreprises passent leurs temps à créer de nouvelles marques, où le consommateur se perd et devient moins fidèle. Cela pose problème aux marketeurs qui n’arrivent plus à comprendre les attentes et les besoins des consommateurs. La naissance des nouveaux médias n’avantage pas non plus les marketeurs, achevant l’ère de la publicité. Un nouveau paradigme est formulé par Boje : celui « d’une nouvelle organisation post-moderne, en constante mutation, communiquant à l’intérieur comme à l’extérieur grâce à des stratégies alternées de narration et de contre narration ».

Il faut attendre les années 2000 pour que les marketeurs commencent une reconstruction narrative des marques, de plus les théoriciens du branding, se convertissent au storytelling, ce qui amplifie cette tendance. Steve Denning devient le gourou du storytelling, il est un des premiers à expérimenter les techniques de storytelling, notamment à la banque mondiale dans les années 90. Ils se rendent compte qu’il est essentiel d’établir et maintenir une relation entre le consommateur et la marque ; « le paradoxe du marketing moderne est en effet qu’il doit fidéliser des comportements d’achats devenus changeants, tangibles, imprévisibles. Ramener le consommateur volage au bercail de la marque et l’inciter à s’engager dans une relation durable et émotionnelle ».

Par le storytelling on cherche donc à créer une relation entre le consommateur et la marque, pour fidéliser et créer de l’engagement. On cherche aussi à comprendre ce que pensent les consommateurs de la marque, quelle vision ils en ont. Beaucoup d’approches on découler de ce marketing, comme le consumer insight, où l’on se rend chez le consommateur pour l’interroger, ou le neuromarketing, technique utilisant l’imagerie médicale pour étudier les réactions cérébrales des consommateurs. En une dizaine d’année, nous sommes passés « du produit au logo, puis du logo à la story ; de l’image à la marque, à l’histoire de la marque ». On abandonne le brand image pour le brand story. En tant que consommateur, nous portons plus d’intérêt à l’univers narratif proposé par la marque, qu’au produit en lui-même.

CHAPITRE 2 : L’invention du storytelling management

Pour ce deuxième chapitre, Salmon nous parle de Steve Jobs, légende de la marque à la pomme. Il nous raconte son intervention lors d’une remise de diplômes. Le patron décide alors de raconter trois histoires, plutôt qu’un long discours. Il commence alors son récit par un retour sur son parcours, comment il a évolué d’un milieu pauvre jusqu’à ses cours de typographie. La deuxième histoire parle d’une romance et de perte, celle du premier Macintosh dans le garage, puis de la fondation d’une famille. Alors que tout va bien, Steve Jobs se retrouve exclu de son entreprise, il doit la quitter. La troisième et dernière histoire est sur la mort et la résurrection : le cancer du pancréas de Jobs qu’il réussit à battre et la reconquête de son entreprise, pour la faire évoluer.

Steve Jobs finit son récit par la consigne « Stay hungry, stay foolish ». Le fait de raconter son histoire fait directement référence au Storytelling. Cette histoire n’est pas un cas à part, beaucoup d’autres « stars de la nouvelle économie » comme Branson, Bill Gates. Ces gourous sont pour « un capitalisme des passions ». Ainsi des « maigres » multinationales s’éloignent de la production pour se concentrer sur des scénarios originaux. C’est une course à la réussite pour ceux qui auront les meilleurs histoires et héros. L’invention sur storytelling en 1990 nous force à réapprendre la façon de penser, d’agir, de travailler en réseau, de gérer les distances d’informations et de s’adapter aux vitesses des affaires pour les entreprises. Pour Steve Denning, si l’on doit s’en tenir au storytelling, c’est car « plus rien d’autre ne marchait »

On se rend rapidement compte qu’il existe des conflits cachés, en problèmes internationaux voire universels. La solution à ce conflit est que chacun soit à l’écoute dans l’entreprise, des identités hiérarchiques. En effet chaque entreprise à « une histoire intéressante à raconter ». On remarque aussi un silence pesant avant l’apparition du récit dans toutes les entreprises : depuis les années 90 cette question du silence s’impose aux théoriciens. Ils appellent cela le silence organisationnel. Ce phénomène se manifeste par l’énorme perte d’informations sur les potentiels problèmes. C’est donc une réelle menace pour les entreprises, « en particulier concernant la capacité des organisations à accepter le changement et à se développer dans un contexte pluraliste ».

Il fallut attendre que trois femmes avant-gardistes pour régler ce problème., en enfreignant la loi du silence. Elles ont dénoncé ce système qui d’après elles, pouvaient amener à l’aveuglement collectif, soit la faillite des entreprises. Cela entraina un changement d’attitude chez les théoriciens du management à l’égard de ce même silence. Ils reconnaissaient alors les commérages comme forme de narration efficace et porteuse d’informations. Ils trouvent aussi que ces commérages « contribuent même au maintien du système en communiquant les règles et les valeurs, en diffusant les traditions et l’histoire de l’organisation ».

Nicole Giroux s’exprime sur ce sujet et explique que « le pouvoir de la narration réside dans sa capacité à capturer des expériences complexes qui combinent les sens, la raison, l’émotion et l’imagination dans un résumé dense qui peux être reconstruit en partant de l’une ou de l’autre de ses parties ». Une autre personne que nous connaissons déjà, Boje, est une figure de précurseur, grâce à l’étude qu’il a publié en 1991 sur « les performances narratives dans une entreprise ». De plus il a constaté que « l’activité narrative d’une collectivité ou d’une organisation ne se manifeste pas par des récits structurés, mais est transmise par des narrateurs à des auditeurs passifs ».

On comprend alors que le storytelling est un amas de fragments d’histoires de collaborateurs, rajoutant des éléments de leurs propres expériences et des autres pour construire une narration collective. Chaque personne ajoute sa brique à l’édifice. Le but du storytelling management est donc de contrôler ces expériences, de les valoriser et les orienter, grâce à des formes systématisées de communication interne, et de gestion des anecdotes. Ce storytelling management rencontre alors un succès fou : Disney, McDonald’s, Coca-Cola, IBM, Microsoft… Toutes ces grandes entreprises le pratique, créant un récit généralisé de la vie et du travail. On en fait alors un réel management, on recherche la coordination, l’interaction, la communication, l’innovation. Tout est mis en place pour alimenter la machine à raconter des histoires.

Steve Denning à pris le temps de classifier les histoires utiles ou non à l’entreprise : il remarque alors « les histoires qui permettent de partager des connaissances, des histoires qui enflamment l’action, les histoires fondées sur l’humour et la satire, les histoires tremplin qui éclairent le futur à partir d’une histoire à propos du passé, les histoires qui communiquent ce que nous sommes : des gens, les histoires qui communiquent ce que nous sommes : des marques, les histoires qui comblent des retards de savoir-faire, les histoires qui transmettent des valeurs, et les histoires qui incorporent des connaissances tactiques ».

Le rôle des gourous, grands personnages du storytelling, est « d’entretenir les relations de solidarité, en rappelant ce qui les réunis ». Les gourous sont aussi surnommés « pourvoyeurs de modes managériales », et ils sont experts en persuasions, cherchant à formater leur public grâce à leur discours, s’ils sont efficaces. On estime qu’a 87% ils s’inspirent de la vie quotidienne, ce qui donne de la crédibilité à leur discours. On parle alors d’une solide alliance entre la littérature et le management.

CHAPITRE 3 : La nouvelle « économie fiction »

Ce chapitre introduit un nouveau concept : le call-center. Cette méthode repose sur le principe de faire croire aux gens que nous sommes quelque part, tandis que notre corps est ailleurs. C’est notamment le cas pour Indiens, qui depuis Bombay font croire qu’ils se trouvent aux USA. Ils doivent alors paraître américains, adopter la culture, l’accent : c’est un réel changement identitaire. On parle alors de « cross-culture sensitivity », et des formations proposent d’adopter la culture des autres. Tout ceci témoigne d’un phénomène d’acculturation, et c’est un outil, si ce n’est le meilleur, de la mondialisation des consciences. En revanche, il est plus compliqué d’apprendre à des non indiens « la culture, les valeurs et les manières indiennes ». Depuis toujours les Indiens sont habitués à apprendre la culture occidentale.

En 2006, plus de 350 000 indiens adeptes des call-center, ce qui leur procure une plus grande rémunération que la moyenne. C’est la nouvelle mode, le « nouveau rêve indien », remplaçant les envies d’exil. On parle aussi de « melting-pot », puisque les call-center lient les influences indiennes et occidentales entre elles. Les influences culturelles se rencontrent alors. Cela va si loin que certaines indiennes adoptent le look américain en dehors du boulot, comme c’est le cas pour Naomi qui se teint cheveux et sourcils.

Dès 1999 de nouvelles techniques de management émergent : on sollicite moins les procédures/objets que les personnes et l’usage de leurs émotions. L’adaptabilité est aussi une notion fondamentale. Elle consiste à « traiter sa propre personne à la façon d’un texte que l’on pourrait traduire dans différentes langues », pour assurer l’hétérogénéité. Ce nouveau management doit gérer les exigences d’autonomie et d’interdépendances qui peuvent se révéler contradictoires. Son but est de favoriser des attitudes dites incompatibles comme l’individualisme et le fonctionnement en réseau chez des acteurs dispersés, incluant ainsi un plus grand contrôle mais un manque de hiérarchie.

Par contre, on ne nous parle nullement du storytelling dans ces techniques de management, car les études n’étaient pas encore réalisées, or ces analyses permettent tout. De même de comprendre leur essor. Depuis 1980, nous sommes passés du cadre au manager, du manager au leader, du leader au coach, pour finir au storyteller. Les relations de travail sont fonctionnalisées : il n’y a pas de réelle concurrence entre employés.

De la même manière, les modèles d’autorités se substituent les unes aux autres : On passe de l’autorité du directeur à celle du récit. L’entreprise n’est alors plus qu’une mise en œuvre manipulée par le management. Les techniques de management elles aussi évoluent, et se rapprochent d’une mise en scène, pour rendre le récit le plus crédible possible « aux yeux d’un public de consommateurs et d’investisseurs ».

Ce chapitre évoque aussi la nouvelle économie, nouvelle idylle supérieure aux affaires. Ce n’est pas une institution financière, mais une institution créative. Le néo management se met à développer « des pratiques visant à amener les gens à faire d’eux-mêmes, et comme sous l’effet d’une décision volontaire et autonome, ce qu’on désire leur faire voire faire, empruntant les figures typiques d’une grammaire de l’authenticité : celle des relations spontanées et amicales, de la confiance, de la demande d’aide ou de conseils, de l’attention au malaise ou à la souffrance, de la sympathie, voire l’amour ». On veut donc manipuler les gens, en leur faisant croire que l’envie vient d’eux en jouant sur l’authenticité, par les sentiments.

On assiste aussi à une révolution du capitalisme industriel, muant vers un capitalisme émotionnel. Son but est de transformer les émotions en marchandises, elles sont alors des entités « évaluables, discutables, quantifiables et commercialisables… ». La personnalisation des manques est la recherche du soi, et c’est la résultante de ce capitalisme. Un auteur poussa ce phénomène encore plus loin, introduisant le management de la douleur : le Grief Management. Aucun rapport avec le nom de l’artiste, mais à « l’intense souffrance mentale, au remord profond, à l’angoisse extrême, à la peine aigue ». Ce management prend en charge de nouveaux besoins, et porte intérêt à des territoires de marché inexplorés : ceux de la douleur physique et de la souffrance morale.

Les évènements culturels tel l’effondrement du mur de Berlin, ont bouleversés « les conditions de production et d’optimisation des bénéfices des entreprises ». Ainsi le capitalisme des années 80 fait face à des turbulences. On est alors à la recherche d’un paradigme afin d’orienter les dirigeants « dans une période de profonds réajustements », concernant leur technique de gestions, quelles soit d’administrations, du personnel, de productivité et d’autres.

Pour revenir au Grief Management, il permet de dévoiler 3 éléments structurant la rhétorique du capitalisme des années 90 :

* Le premier élément est l’éthos, sous forme d’injonction constante
* Le deuxième élément est le pathos, concernant le management émotionnel
* Le troisième élément est le logos, montrant le rôle du langage

La réponse du storytelling est déterminée selon la mutation des organisations. Les nouvelles entreprises ont besoin de plus en plus d’interaction, de par leur structure en réseau. C’est le meilleur vecteur de « l’idéologie du changement ». On veut vendre du rêve.

CHAPITRE 4 : Les entreprises mutantes du nouvel âge du capitalisme.

Ce chapitre commence par une étude de cas : celle du déménagement des locaux de Renault, nommée « e-DPA ». On s’intéresse au récit des salariés, pour mettre des technologies nouvelles de bureautique, et créer une dynamique de changement. On ne veut pas seulement raconter ce déménagement, mais de « retracer l’histoire de ce projet vécu par un groupe d’individus (en se concentrant) sur les points durs de cette aventure, ne pas mettre en cause les personnes, se placer dans une perspective de capitalisation managériale et dans une logique de communication ». 7 étapes sont alors mises en place pour le recueil et le traitement des données :

* La première phase identifie les apprentissages, cible les publics visés, recherche des questions, et les conditions de management.
* La deuxième phase est le recueil de données auprès d’un public restreint de 8 à 20 personnes, selon une méthode précise d’interview : l’ethnographie.
* L’étape trois condense et distille les informations, c’est une première synthase, on établit un plan de codage pour assurer la cohérence, rendre le récit humain.
* La quatrième étape planifie des réunions hebdomadaires pour analyser les histoires et n’en retenir qu’une vingtaine, selon un récit à deux voix (ethnographe) : les observateurs et les participants.
* L’étape cinq concerne la chronologie, les citations
* Pour la sixième étape, on diffuse le récit dans l’entreprise
* Afin de finir avec la septième étape, la diffusion se fait à l’extérieur.

À la fin de cette expérience, on conclut l’importance de raconter ces ruptures dans les entreprises, car elles produisent de riches récits. On remarque aussi que le storytelling obéit à des règles très précises. On ne cherche pas seulement à « humaniser la gestion des ressources humaines », mais d’insérer des relations professionnelles dans la narration. Le storytelling nécessite un savoir « informel façonné par l’expérience ». On peut s’en servir pour récolter des récits d’experts, soulever des moments de prise de décisions importantes.

En revanche le storytelling est un processus coûteux et long, d’où la nécessité de l’automatiser. On crée un ensemble de techniques transformant la spontanéité des récits en utilité. On casse toute l’opération spontanée et l’écoute non directive pour laisser place aux procédures automatiques, optimisées. Mais, la technostructure en fonction de la synchronisation technique des données s’est révélée insuffisante pour transporter les flux d’informations. Le storytelling par ordinateur est alors la solution. On veut une organisation où les agents sont autonomes et peuvent prendre des décisions, pour s’adapter aux environnements variables.

La notion de storytelling organisations entre aussi en jeu, le récit représente l’innovation et le changement. C’est un outil, un « vecteur d’apprentissage », la réponse aux crises d’identités des entreprise, le cadre qui les formatent et les structurent. On ne veut pas raconter des histoires aux salariés, mais de cacher une fiction trompeuse, ou de partager des croyances et créer un sentiment d’adhésion à l’entreprise. On crée « un mythe contraignant et collectif ».

Dans le secteur de la finance, le storytelling à un rôle crucial, comme c’est le cas dans l’affaire Enron, créant la faillite de l’entreprise. Trop souvent vu comme une solution de facilité, le storytelling joue un rôle vital, pour convaincre les investisseurs, les salariées et les consommateurs.