

**Wilfrid Gerber, Jean-Christophe Pic
et Alina Voicu**

LE STORYTELLING *pas à pas*

Vuibert
pratiQue

Le storytelling pas à pas

par Wilfrid Gerber, Jean-Christophe Pic et Alina Voicu

© Vuibert – septembre 2013 – 5 allée de la 2^e D.-B. – 75015 Paris

Site Internet: www.vuibert.fr

ISBN: 978-2-311-01346-7

Maquette de couverture: Mademoiselle

Mise en page: Style Informatique

Responsable éditoriale: Caroline Roucayrol

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être faites avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie:
20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.
Tél.: 01 44 07 47 70



Sommaire

Avertissement.....6

Introduction7

Chapitre 1 – Le storytelling, pourquoi, quand et comment l'utiliser?9

1.	Comment définir le storytelling ?	9
2.	Les fondements du storytelling : la narratologie	11
	A. D'Aristote à nos jours	12
	B. Qu'est-ce qu'un récit ?	13
3.	Quels sont les mécanismes du storytelling ?	16
	A. Deux schémas opérationnels pour décrypter et construire un récit	16
	B. Raison et émotion : les sœurs amies	18
	C. Des histoires mythiques	21
4.	Pourquoi et quand se servir du storytelling ?	22
	A. Réenchanter la communication	22
	B. Les « 3 C » du storytelling	25
5.	Quels supports et actions de communication utiliser pour le storytelling ?	25
	A. Une large palette de supports et d'actions de communication	25
	B. Storytelling et e-storytelling	28
	C. Le storytelling expérientiel pour vivre l'histoire dans la vie réelle	33

Chapitre 2 – Maximiser le potentiel de votre marque personnelle avec le storytelling.....35

1.	Prenez conscience de votre marque personnelle et de son potentiel	36
2.	Apprenez à construire votre marque personnelle pour crédibiliser votre projet	40
	A. Première étape : établissez le diagnostic	47

B. Deuxième étape: définissez l'image « idéale » et fixez les critères pour votre sélection.....	50
C. Troisième étape: définissez l'image à construire et votre stratégie.....	53
3. Apprenez à construire et à raconter votre histoire.....	57
A. Le schéma canonique: trouvez le fil conducteur de votre histoire.....	58
B. Le schéma actantiel: distribuez les rôles.....	62
4. Où, quand et comment raconter votre histoire?.....	63
Chapitre 3 – Le storytelling, un outil pour réussir la présentation de votre business plan.....	67
1. Ce que doit contenir votre business plan pour réussir votre storytelling.....	68
2. Savoir faire la présentation en storytelling de son business plan.....	71
3. Pitcher l'histoire de votre projet entrepreneurial.....	77
A. Devant des investisseurs.....	77
B. Devant des banquiers.....	79
C. Devant des business angels et la love money.....	81
Chapitre 4 – Construisez une marque corporate ou commerciale forte avec le storytelling.....	89
1. Qu'est-ce qu'une marque?.....	89
A. La marque: définition.....	90
B. Les trois temps de la marque.....	91
C. L'identité de la marque: un élément indispensable pour réussir votre storytelling.....	92
2. Construisez votre marque avec le storytelling: méthodologie et outils.....	94
A. Commencez par le diagnostic.....	94
B. Première étape de la phase opérationnelle: bâtissez et écrivez votre histoire.....	98
C. Deuxième étape de la phase opérationnelle: racontez l'histoire (storytelling & e-storytelling).....	106
3. Neuf règles d'or pour réussir sa campagne de storytelling.....	109

Chapitre 5 – Boostez vos ventes grâce au storytelling.....	115
1. Le storytelling, une méthode innovante de vente.....	115
2. Comment procéder?.....	118
A. Première étape: décryptez l'histoire.....	118
B. Deuxième étape: racontez l'histoire.....	122
3. Vente business to consumer.....	124
4. Comment storyteller une vente spontanément.....	126
Chapitre 6 – Le storytelling appliqué à vos relations avec la presse....	131
1. Le storytelling appliqué au communiqué de presse.....	132
2. Relancer les journalistes au téléphone en utilisant le storytelling.....	136
A. Première étape: décryptez l'histoire.....	137
B. Deuxième étape: racontez l'histoire.....	138
3. Construire un dossier de presse en utilisant le storytelling.....	144
A. Le contenu de votre dossier de presse.....	145
B. La forme de votre dossier de presse.....	146
C. Mettez en scène votre dossier de presse!.....	147
Chapitre 7 – Le storytelling appliqué au management et à l'accompagnement du changement.....	151
1. Les fonctions du storytelling appliqué au management.....	152
2. Les conditions d'un storytelling appliqué au management réussi.....	155
3. Le storytelling appliqué à l'accompagnement du changement.....	158
4. Le storytelling appliqué au management en pratique.....	162
A. La phase de diagnostic: bien connaître le contexte.....	162
B. La phase opérationnelle.....	164
C. Quelques conseils pour raconter son histoire oralement.....	169

Bibliographie.....	173
---------------------------	------------

Lexique.....	174
---------------------	------------

Avertissement

Le storytelling, souvent utilisé à tort et à travers, est perçu comme un concept vague. En France, il se développe, tout en suscitant des débats « bien de chez nous » sur ses dérives (instrument de manipulation...) et ses nouvelles formes (certains parlent de « storymaking » lorsque la marque ne raconte pas seulement l'histoire, mais s'implique directement dans le parcours de vie d'une personnalité publique, comme un sportif ou un artiste). Disons-le tout net : le storytelling est ce que vous en faites. Personnellement, nous prôtons un storytelling intelligent, responsable et honnête.

En s'adressant à la tête mais aussi au cœur, le storytelling permet de se distinguer, d'exister sur un marché, de faire parler de soi, de sa marque, de son projet, de ses produits et services, de manager les collaborateurs en les mobilisant autour d'une ambition, d'une vision partagée... Car l'homme aime les histoires. Il les a toujours aimées, mais pas n'importe lesquelles et pas racontées n'importe comment ; cela s'apprend.

Ce livre est avant tout pratique et pédagogique. Sa lecture attentive vous donnera les clés pour raconter des histoires porteuses de sens.

Le storytelling présente une formidable opportunité pour donner à votre communication la force de l'évidence, le « supplément d'âme » qui va faire la différence.

Bonne lecture !

Les auteurs

I

ntroduction

Connaissez-vous l'histoire de Steve Jobs ? Comment il révolutionna l'ordinateur portable, cofonda Apple, fut désavoué, créa les studios d'animation Pixar, puis revint chez Apple pour redresser l'entreprise malgré sa maladie ? Ou bien l'histoire d'Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, fondateurs de Michel & Augustin ? Comment ces « trublions du goût », amis d'enfance, ont commencé modestement leur aventure dans l'appartement montmartrois d'Augustin, et sont aujourd'hui à la tête d'une entreprise de produits alimentaires distribués dans quelque 6 400 points de vente en France et à l'étranger ? Ou bien les histoires d'Innocent, de Louis Vuitton, de Ben & Jerry ? Ou encore les histoires de certaines campagnes de communication, comme « Three Little Pigs » (Trois Petits Cochons) du journal britannique *The Guardian*, « Follow the Frog ! » (Suivez la grenouille !) de l'ONG Rainforest Alliance, « Les p'tits papiers » d'EcoFolio, « Merci Maman » de Procter & Gamble et de bien d'autres ? Qu'ont en commun toutes ces histoires et ces marques ? Un mot : storytelling.

Que vous soyez entrepreneur (chef d'entreprise, profession libérale, auto-entrepreneur...) ou que vous conduisiez un projet, quel qu'il soit, au sein d'une organisation (entreprise, collectivité...), la communication est une dimension essentielle. Les parties prenantes avec lesquelles vous devez communiquer sont nombreuses : partenaires, banquiers, financeurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, médias... Mais

comment capter leur attention, les captiver et les convaincre dans un environnement de sollicitation permanente de l'attention ?

Capter l'attention, captiver, convaincre ? Le storytelling répond justement à ces objectifs. Cette technique de communication innovante d'origine américaine est particulièrement efficace. Elle consiste à utiliser le mode du récit dans votre communication professionnelle pour faire connaître votre marque ou votre projet, faire adhérer les publics concernés et les faire agir (acheter votre produit ou adopter un nouveau comportement, par exemple). En d'autres termes, c'est l'art de raconter des histoires. Mais, bien sûr, il faut que cela soit pertinent et fait avec talent. Mêlant raison et émotion par la mise en récit, il permet à vos messages de communication de percer dans un environnement de surinformation, d'« infobésité », d'être mieux mémorisés et de rapidement se diffuser. Il peut s'utiliser de façon ponctuelle, par exemple pour un événement, un dossier de presse, une plaquette commerciale, un site Internet, ou bien irriguer toute une stratégie de communication sur le long terme.

En France, le storytelling a gagné en notoriété ces dernières années, notamment parce que les journalistes et les professionnels de la communication se sont emparés du concept après les deux dernières campagnes électorales présidentielles et le succès en librairie du livre de Christian Salmon, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* (2007).

Toutefois, le storytelling est parfois associé de façon caricaturale à une manière d'« enjôler ». Pire, il est même tenu pour une technique de propagande, de manipulation. Répétons-le : le storytelling est ce que vous en faites. Il vous appartient de l'utiliser honnêtement, en vous efforçant d'atteindre une vérité, ou tout au moins une sincérité, dans votre récit. Même si l'histoire que vous racontez s'inspire de la réalité ou est complètement inventée, elle doit être cohérente avec l'identité de la marque et avec ce que vous proposez réellement. Pas question de tromper votre public ! C'est une question de déontologie, d'éthique. Et de toute façon, vous risqueriez un effet boomerang dévastateur.

1. Le storytelling, pourquoi, quand et comment l'utiliser ?

Comment peut-on définir le storytelling ? Quelles sont ses origines ? Quels sont ses mécanismes ? Quels sont ses enjeux ? Pourquoi est-ce très utilisé actuellement ? Quels supports et actions de communication utiliser pour son histoire ?

1. COMMENT DÉFINIR LE STORYTELLING ?

Selon Roland Barthes, critique et sémiologue français, « sous ses formes presque infinies, le récit est présent dans tous les temps, dans tous les lieux, dans toutes les sociétés ; le récit commence avec l'histoire même de l'humanité ; il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit ; toutes les classes, tous les groupes humains ont leurs récits, et bien souvent ces récits sont goûtés en commun, par des hommes de culture différente, voire opposée : le récit se moque de la bonne et de la mauvaise littérature : international, transhistorique, transculturel, le récit est là, comme la vie¹ ».

1. « Introduction à l'analyse structurale des récits », *Communications* n° 8, 1966.

Emblématique, cette citation illustre parfaitement l'importance du récit dans la vie des hommes. Le récit est en effet universel et intemporel. À l'origine, les récits ont permis de raconter le monde, de l'expliquer, sous la forme de mythes, de légendes, de croyances, etc. D'autres formes de récits sont ensuite apparues : la littérature, l'opéra, le cinéma, le reportage journalistique, etc. Bref, depuis toujours, le récit participe à la transmission au sein des communautés humaines des interdits, des valeurs, de l'identité, de la mémoire, de l'histoire, etc.

Aux États-Unis, l'art de raconter des histoires est toujours très vivant. En témoigne la culture des folksongs et du récit oral qui donne lieu chaque année à de grands festivals de storytelling (The National Storytelling Festival, par exemple) ou à des clubs de storytelling. Ce n'est donc pas un hasard si, historiquement, les applications professionnelles du storytelling ont commencé au pays de l'Oncle Sam, en politique, sous l'ère Reagan. En France, c'est surtout depuis 2007 que le storytelling a gagné en notoriété. Dans un sens plutôt restrictif... Le livre de Christian Salmon et l'adoption du mot storytelling par les médias pour parler des élections présidentielles américaines et françaises ont limité le concept à son utilisation politique.

Ses applications pour l'entreprise vont être conceptualisées au début des années 2000 par Steve Denning, ancien patron du Knowledge Management de la Banque mondiale, dans le domaine du management et de l'accompagnement du changement. Puis, le storytelling va s'étendre à la communication de marque, au marketing, etc.

Comment définir le storytelling appliqué à l'entreprise ? Il s'agit de mettre en récit vos messages de communication pour faire connaître une marque ou un projet, faire adhérer les parties prenantes (partenaires, supérieurs hiérarchiques, banquiers, financeurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, médias, etc.) et agir sur leurs comportements. Pourquoi communiquer en racontant une histoire ? Parce qu'une histoire, à la différence d'une information présentée de façon purement rationnelle et froide, mêle raison et émotion. La mise en récit permet

aux parties prenantes de comprendre le sens général du ou des messages, de mieux les retenir et de s'en faire les porte-parole vis-à-vis de leur entourage. C'est une communication incarnée, sensible, qui donne aussi bien à voir qu'à entendre, à toucher, à sentir et à goûter ! C'est ce couple émotion-raison qui fait toute la différence avec une communication purement descriptive, rationnelle, froide. L'émotion parle au cœur et suscite ainsi l'intérêt, permet de se projeter, de s'identifier, de mieux mémoriser. La raison permet de conserver l'équilibre, de tempérer ses émotions. Les deux sont complémentaires. Tout est une question de dosage.

Bien sûr, comme nous le verrons plus loin, faire du storytelling c'est raconter une histoire – et non des histoires – en tenant compte d'un contexte, d'une méthode et de règles. Et comme toute technique de communication, une phase de diagnostic précède la phase opérationnelle. Même s'il est loin d'être une science exacte, le storytelling exige un savant mélange de créativité, de style, de rigueur et de subtilité !

2. LES FONDEMENTS DU STORYTELLING : LA NARRATOLOGIE

Ce livre est avant tout un outil opérationnel. Mais quelques bases théoriques s'avèrent utiles avant de passer à la pratique. Le storytelling appliqué à l'entreprise prend racine dans une discipline née dans les années 1910 en Russie, et développée à partir des années 1960 en Occident : la narratologie. La narratologie étudie les techniques et les structures narratives présentes dans les récits. Mais attention à ne pas confondre récit et storytelling ! Le storytelling appliqué à l'univers de l'entreprise repose sur le récit, mais nécessite d'avoir des objectifs de communication, une analyse du contexte et des publics auxquels on s'adresse, une stratégie, des outils d'évaluation...

A. D'Aristote à nos jours

Les premières interrogations sur le récit remontent à l'Antiquité grecque, avec Aristote. Au IV^e siècle avant Jésus-Christ, le philosophe donne dans son ouvrage *La Poétique* sa définition du récit et de l'intrigue. Un récit doit avoir un début et une fin, avec un enchaînement causal des actions qui relie les deux. L'intrigue est la tension entre un nœud et un dénouement : il faut la présence d'obstacles, de difficultés – le nœud – et une conclusion à ce nœud – le dénouement – dans le récit.

Les développements modernes de la narratologie ont leur origine théorique et méthodologique dans la publication, en 1928, de *Morphologie du conte* de Vladimir Propp.

« Il était une fois un marchand. En douze ans de mariage, il n'eut qu'une fille, Vassilissa la-très-belle. Sa femme mourut alors que la petite avait huit ans. Sentant approcher sa fin, la mère l'appela, prit une petite poupée cachée sous sa couverture et dit à Vassilissa : "Écoute mes dernières paroles, obéis à mes dernières volontés. Je te donne cette poupée avec ma bénédiction maternelle ; garde-la, ne la montre à personne. Si quelque mal t'advient, offre à manger à ta poupée et demande-lui conseil. Elle t'aidera dans le malheur." »

Le conte *Vassilissa la-très-belle* d'Alexandre Afanassiev¹, dont est extrait ce passage, fait partie des cent contes populaires russes utilisés par Vladimir Propp pour son analyse.

Objectif de ce folkloriste : démontrer que tous les contes sont issus d'une même trame. Selon lui, les séquences de tout conte obéissent à des règles d'organisation logique et s'appliquent à toutes sortes de récits. Il identifie des types de personnages, comme « le héros » (Vassilissa la-très-belle), « l'auxiliaire » (la poupée), « le donateur », qui confie l'auxiliaire magique (la mère), etc. Il identifie aussi de grandes thématiques : l'éloignement, la transgression, la punition, etc. Les récits des contes

d'Afanassiev partent d'une situation de manque ou d'un méfait initial pour aboutir à une situation finale de réparation. Propp est ainsi considéré comme le précurseur de « l'analyse structurale » du récit.

À partir des années 1960, d'autres chercheurs vont continuer à analyser et discuter la façon dont les récits sont construits, comme Algirdas Julien Greimas.

La fin des années 1970 voit s'opérer un changement de perspective : la narratologie contemporaine s'intéresse au récepteur, à son rôle dans l'interprétation du sens du récit. Des chercheurs comme Gérard Genette, critique et théoricien littéraire, Umberto Eco, universitaire et romancier (l'auteur de *Au nom de la rose* ou du *Pendule de Foucault*), le philosophe Paul Ricœur comptent parmi les grandes figures de la narratologie contemporaine.

B. Qu'est-ce qu'un récit ?

Il est difficile de donner une définition du récit qui tienne en une phrase. Même la définition du dictionnaire *Le Petit Robert* – « Relation orale ou écrite (de faits vrais ou imaginaires) » – laisse sur sa faim. Cinq composantes définissent un récit.

■ Le récit est représentation

Tout récit est la représentation, et donc l'interprétation, de faits réels ou imaginaires rapportés. Les faits peuvent être des événements ou des actions. Les événements se produisent sous l'effet de causes qui ne dépendent pas de la volonté d'un personnage (une tempête, par exemple). Les actions, elles, dépendent bien d'un acteur doué de volonté. Un récit doit faire intervenir au moins un acteur humain ou anthropomorphe (un robot, par exemple) mû par une raison d'agir.

■ Le récit est logique et a une dimension temporelle

Tout récit comporte un début et une fin, un ordre chronologique et un enchaînement causal des actions. Cela permet de suivre le déroulement

1. Alexandre Afanassiev, *Nouveaux Contes populaires russes*, Paris, Maisonneuve & Larose, 2003.

d'une histoire, d'appréhender les événements et les actions en un tout signifiant, de donner un sens global. Pour autant, comme l'a mis en exergue Gérard Genette¹, le récit n'a pas forcément un déroulement linéaire. Il a opposé l'histoire – en tant que succession chronologique et causale des événements racontés – au récit – en tant qu'ordre textuel dans lequel ces événements apparaissent. Une même histoire peut être racontée de mille façons différentes : après coup (flash-back) ou au contraire de façon anticipée, des ellipses peuvent accélérer la vitesse de déroulement des événements...

Prenons le film *Memento* de Christophe Nolan. Le pitch² : le personnage principal, interprété par Guy Pearce, enquête sur l'assassinat de sa compagne. Problème : il souffre d'une forme rare d'amnésie qui lui fait oublier ce qu'il a fait le quart d'heure précédent. Le film commence par quasiment la fin et remonte le fil du récit par tranche de moins de dix minutes. Le spectateur suit le film en remontant le temps et assiste à chaque séquence en n'en saisissant le sens qu'à la séquence suivante.

■ Le récit est description

Un récit nécessite un « monde » formé de tout ce que la fiction supposerait si elle était vraie : la description des personnes, des choses, des lieux, du temps... Bref, il faut planter le décor.

La description peut être une description d'état ou se faire par les actes d'un personnage, ce qui évite de ralentir le récit. Pour autant, nul besoin de tout décrire dans un récit. Tout univers est construit et interprété par le destinataire du récit par rapport à ce qui est dit ou montré, mais aussi par rapport à ce que lui-même interprète. Un seul mot d'ordre : laisser agir l'imagination du destinataire !

■ Le récit est transformation

Le temps qui passe entre une situation initiale et une situation finale ne suffit pas au récit. Il faut qu'il y ait au minimum une tentative de transformation du personnage principal, c'est-à-dire une évolution psychologique ou morale. Dans le roman *Bel-Ami* de Guy de Maupassant, le personnage principal, Georges Duroy, au début, est pauvre, mais arriviste et séducteur. À la fin, il est parvenu en haut de l'échelle sociale, devenant Georges Du Roy de Cantel, grâce à ses nombreuses conquêtes féminines et ses manœuvres dans les univers du journalisme, de la finance et de la politique.

■ Le récit est intrigue

Un récit demande une intrigue. Cette intrigue naît de la tension entre le nœud – l'existence d'obstacles ou de difficultés dans le déroulement de l'action – et le dénouement, c'est-à-dire la résolution du nœud. Par exemple, Harry Potter deviendra-t-il un grand sorcier malgré les tentatives de Lord Voldemort pour attenter à sa vie ?

L'intrigue peut être soutenue par la tension narrative. Cette dernière émane de l'interprète du récit, le récepteur, lorsque le récit l'encourage à anticiper le déroulement de l'histoire tout en le plongeant dans l'incertitude. Cela crée une attente qui entretient l'intérêt du récit. Pour créer cette tension narrative, il existe principalement trois modes : le suspense, la curiosité et la surprise¹.

Le suspense dépend d'une incertitude sur le devenir d'une action, dont la représentation respecte au moins partiellement la chronologie. Elle contribue à produire une tension car elle retarde l'exposition d'un élément du récit que l'interprète voudrait connaître d'emblée. Un exemple ? La fameuse scène du film *La Mort aux trousses* d'Alfred Hitchcock dans laquelle le héros, interprété par Cary Grant, est attaqué par un avion en rase campagne...

1. Gérard Genette, *Figures III*, Paris, éditions du Seuil, 1972.

2. Argument commercial, accroche, synthèse très courte d'une idée, d'un récit, d'un projet pour les vendre.

1. *La Tentation narrative*, Raphaël Baroni, Poétique, Le Seuil, 2007.

La curiosité est l'effet qui découle d'une représentation retardée et énigmatique de la situation narrative. C'est l'exemple du film *Memento* mentionné précédemment.

La surprise est, quant à elle, la contradiction avérée d'une attente déterminée. Par exemple, vous pensez que tel protagoniste est le meurtrier, mais une information révélée plus tard dans le récit rend caduque votre théorie !

3. QUELS SONT LES MÉCANISMES DU STORYTELLING ?

Deux schémas théoriques sont opérationnels pour le storytelling : le schéma « canonique »¹ qui s'intéresse au déroulement chronologique de l'histoire, et le schéma « actantiel » qui se focalise sur les personnages.

A. Deux schémas opérationnels pour décrypter et construire un récit

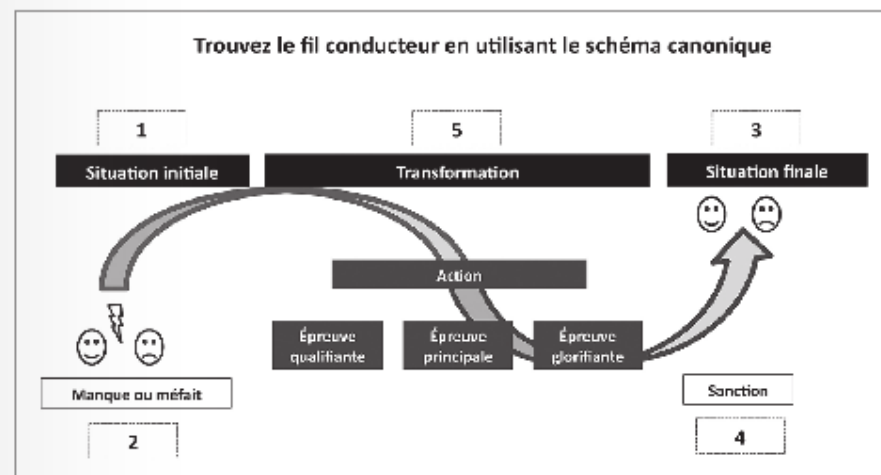
■ Le schéma canonique ou le déroulement de l'histoire

La lecture en est simple. Toute histoire comprend trois étapes : un début, un milieu et une fin. D'une situation initiale (début), nous arrivons à une situation finale (fin), en passant par une phase dite de « transformation », d'action (milieu). Le schéma canonique décrit une suite d'actions et d'événements chronologiques. Une situation d'équilibre est perturbée par un événement (crise) – un contexte de paix perturbé par la guerre – ou une situation de déséquilibre nécessite le rééquilibrage – un homme pauvre cherche à devenir riche – se termine par une situation d'équilibre retrouvé, en passant par une situation de transformation – le héros devient riche mais y perd son âme.

En général, l'action comprend trois épreuves : l'épreuve qualifiante où le héros prouve sa compétence pour mener la quête ; l'épreuve principale

1. Pour simplifier, nous avons appelé « canonique » un schéma s'inspirant à la fois du schéma narratif canonique de Greimas et du schéma quinaire de Paul Larivaille.

où le héros affronte le « méchant » dans une bataille finale ; et l'épreuve « glorifiante » où le héros est reconnu. C'est la construction de nombreux films hollywoodiens. Pour le schéma canonique, procédez par étapes (en suivant les numéros), mais notez cependant que cet ordre est indicatif, vous pouvez inverser les étapes à votre convenance.



■ Le schéma actantiel ou les fonctions des personnages

Dans le schéma « actantiel », le sémioticien Algirdas Julien Greimas s'intéresse aux « actants », c'est-à-dire aux fonctions des personnages. Il en distingue six.

Le destinataire – C'est celui qui commande la quête au héros. Il passe avec ce dernier un « contrat » moral. Pour une application en storytelling, le destinataire peut être par exemple l'entreprise, la marque, la direction générale, voire vous-même (dans le cas du personal branding).

Le héros – C'est un personnage motivé dans sa quête par un objet valorisé. Pour le storytelling, le héros peut être un personnage fictif si c'est une histoire inventée ou bien, dans le cas d'une histoire vraie, une personne, une équipe, voire vous-même.

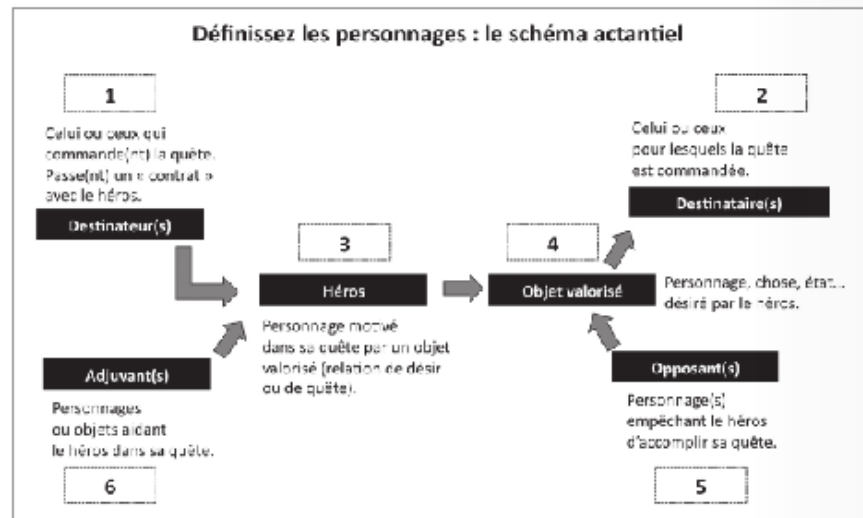
L'objet valorisé – C'est le but qui motive le héros dans sa quête : un personnage, un objet ou un état (devenir célèbre, rendre justice...).

Le destinataire – C'est le personnage pour laquelle la quête est commandée. Cela peut être la même personne que le destinataire car plusieurs fonctions peuvent être assumées par un personnage ou un objet.

L'adjuvant – C'est un personnage ou un objet qui aide le héros dans sa quête: Bernardo pour Zorro, Robin pour Batman, l'épée Excalibur pour le roi Arthur...

L'opposant – C'est le « méchant », celui qui veut empêcher le héros d'accomplir sa quête. Dans le cadre du storytelling, l'opposant peut prendre les traits d'obstacles: concurrence, délai particulièrement serré, jeux de pouvoir, incompetence, défi technologique...

Pour le schéma actantiel, procédez également par étapes (en suivant les numéros), mais notez cependant que cet ordre est indicatif.



B. Raison et émotion: les sœurs amies

Pendant des siècles, raison et émotion ont été opposées. Le rationalisme triomphant affirmait que seule la raison devait être mobilisée pour prendre des décisions rationnelles. Aujourd'hui, ce modèle de pensée est remis en cause. Des neurobiologistes, comme Antonio Damasio,

soutiennent en effet que raison et émotion, loin d'être des sœurs ennemies, interagissent en permanence. Sans la prise en considération des émotions dans son raisonnement lorsqu'il prend des décisions, l'homme a tendance à faire des choix qui lui sont préjudiciables. Pour vraiment valider des décisions rationnelles, il doit tenir compte d'émotions issues de l'expérience, des erreurs passées.

Selon Steve Denning trois principes sous-tendent le storytelling :

- L'homme est un être d'émotion avant d'être un être de raison. Nous sommes guidés avant tout par nos émotions, même dans nos prises de décisions.
- L'homme mémorise mieux un message lorsqu'il est sous forme de récit, car cela lui permet de se projeter et d'appréhender le sens global du message.
- L'homme touché émotionnellement par un récit aura davantage tendance à se mobiliser et à diffuser le message à son entourage.

Le principe du storytelling est donc de mettre en récit un message en mêlant l'émotion et la raison. L'émotion constitue une clé pour que les destinataires du message se projettent, s'identifient aux personnages de l'histoire et ainsi vibrent, soient en empathie avec eux. Il est possible de jouer sur une large palette d'émotions, aussi bien positives que négatives. Un exemple? Le film *Selinah*¹ de la Fondation Topsy réalisé par l'agence de publicité Ogilvy Johannesburg (Afrique du Sud) est un modèle du genre en matière de storytelling (Lion d'Or au 57^e Festival international de la publicité, à Cannes, en 2010). La fondation Topsy avait besoin de fonds pour soigner les personnes porteuses du VIH ou atteintes du sida. Un sondage montre à l'époque que la grande majorité de la population considère le sida comme un verdict de mort certaine et donc ne voit pas d'intérêt à faire un don. Le message clé de la fondation Topsy: les donations peuvent faire une différence dans la vie des personnes porteuses du VIH ou atteintes du sida. Comment faire? Montrer

1. www.youtube.com/watch?v=-og6Pi00i6k

comment la prise d'antirétroviraux apporte à un malade du sida l'espoir d'échapper à une mort rapide et inéluctable s'il n'y a pas de traitement.

Le clip relate l'histoire vraie de Selinah, atteinte du sida. Le spot commence par un écran noir avec une succession de phrases fortes écrites en blanc (en anglais) – «Selinah a le sida», «Elle a accepté d'être filmée chaque jour pendant 90 jours», «Ainsi son histoire devrait aider les autres» – pendant que s'enclenche la chanson de Leah Siegel intitulée *Human*. Puis, la caméra filme en plan large une chambre au décor dépouillé, avec un lit, sur lequel est assise Selinah, une Sud-Africaine d'une quarantaine d'années. Elle esquisse un sourire triste et se couche. Les plans qui se succèdent ensuite sont en plongée, au-dessus du lit. Les jours défilent de plus en plus rapidement, comme un compte à rebours fatal: «Jour 90», «Jour 89», «Jour 88»... Au fur et à mesure, Selinah dépérit. Son corps est de plus en plus décharné. Arrivé au «Jour 1», une infirmière s'assoit sur le lit et aide Selinah à prendre des médicaments. Puis elle sort de la pièce... à reculons! Surprise: le jour 1 est en fait le premier jour de tournage et non le dernier jour d'un compte à rebours. C'est l'histoire d'une résurrection. La surprise est plus intense lorsque le spectateur se rend compte qu'il a assisté au rétablissement de Selinah et non à son agonie. Les émotions éprouvées par le spectateur sont multiples et intenses: tristesse, pitié, culpabilité, empathie, joie...

À la fin, de nouveau un écran noir apparaît avec des phrases en blanc: «Les effets du sida sont réversibles», «Aidez-nous à fournir le traitement qui peut donner à autrui une seconde chance», puis le logo de la fondation Topsy avec l'adresse de son site Web: www.topsy.org.za

Ce spot réunit toutes les caractéristiques du storytelling analysées notamment sous l'angle du schéma actantiel: un destinataire (la fondation Topsy), un héros (Selinah), une quête avec une intrigue (Selinah va-t-elle survivre?) soutenue par un effet de surprise original, un opposant (la maladie), un adjuvant (le traitement) et des destinataires (les donateurs potentiels). La musique joue également un grand rôle dans ce clip qui accorde une large place à l'émotion sans tomber dans l'apitoiement.

Cette publicité est une bonne histoire. Elle a un début qui intrigue et vous accroche; vous prêtez attention parce que vous voulez savoir comment l'histoire va se terminer. Il y a un point culminant suivi d'un dénouement avec un retournement à la fin, une belle récompense pour qui regarde jusqu'à la fin. L'accroche du début, qui annonce au spectateur que Selinah a le sida et a donné son accord pour être filmée pendant 90 jours éveille la curiosité du spectateur et lui laisse penser que ce qu'il va regarder se déroule chronologiquement.

Ogilvy Johannesburg a ensuite mis en ligne un reportage de 15 minutes sur Selinah intitulé «Topsy – Behind the scenes» (Topsy, dans les coulisses) où l'on voit témoigner Selinah, des médecins de la fondation Topsy, les deux cameramen qui ont filmé le spot pendant trois mois... Ce film témoigne de la véracité de l'histoire et renforce l'idée que les antirétroviraux permettent aux malades du sida de vivre une vie presque normale.

C. Des histoires mythiques

Georges Lewi, spécialiste des marques, chargé d'enseignement au CELSA (Paris Sorbonne), se définit comme «mythologue». Il établit d'intéressants parallèles entre la mythologie grecque et le récit des marques: «La mythologie grecque sur laquelle se fonde ce qu'on nomme "storytelling", c'est-à-dire l'utilisation de récits fondateurs destinée à édifier les auditeurs, suscitait l'adhésion par son pouvoir d'enchantement. [...] Trois mille ans après les Grecs, les hommes et le public n'ont pas changé. Le désir de fiction, de fabulation, d'un monde infatigable, extrême, où les faveurs divines sont distribuées dans une imprévisibilité totale reste toujours aussi fort. Le goût du miracle n'a rien perdu de sa force¹.»

Pour lui, le schéma de communication entre les mythes grecs et les «mythes» des marques d'aujourd'hui n'a pas changé. Pour tenter de le

1. Georges Lewi, *Mythologie des marques - Quand les marques font leur storytelling*, 2^e éd, Paris, Pearson-Village mondial, 2009.

démontrer, il fait des parallèles entre des histoires de personnages de la mythologie grecque et des marques célèbres. Il compare Hercule, héros épique intrépide, courageux, avec des sociétés comme Ariane Espace et la NASA, qui s'affrontent depuis le début de la conquête de l'espace. Il voit en Michelin un héros tragique comme Achille, représentant d'une génération de héros qui s'humanisent en vivant des déchirements humains. Comme Achille, Michelin incarne «l'archétype du dépassement continu, avec une recherche incessante de sécurité.»

IBM ou Apple sont assimilés à un héros dramatique comme Ulysse, confronté à des situations extraordinaires et qui doit subir des épreuves difficiles qui le font souffrir, errer, douter, échouer pour, finalement, mieux triompher.

Peu opérationnelle, cette analyse de Georges Lewi a toutefois le mérite d'offrir une grille d'analyse intéressante et une source d'inspiration pour bâtir des histoires dans le cadre du storytelling. Car effectivement, l'une des règles du storytelling est de raconter des histoires ambitieuses, qui incitent l'homme à aller de l'avant, à se dépasser.

4. POURQUOI ET QUAND SE SERVIR DU STORYTELLING ?

A. Réenchanter la communication

Comment expliquer le succès du storytelling dans le contexte communicationnel actuel ? Selon nous, trois dimensions sont à prendre en compte.

■ Une société postmoderne en quête de sens

Le storytelling contribue à réenchanter la communication dans nos sociétés postmodernes. La notion de «désenchantement du monde» a été théorisée par Max Weber au début du xx^e siècle. Cette notion, présente d'abord dans l'histoire des religions, puis dans la littérature et la poésie, s'est déplacée dans l'univers économique et social. Comme l'écrit Nicole d'Almeida, docteur en sciences de l'information et de la

communication, pour Weber, un monde désenchanté se révèle «un monde sans âme dans lequel Dieu ne fait plus signe à l'homme. Le monde moderne est ainsi fondamentalement un monde dépourvu de sens¹».

La notion de postmodernité est apparue plus tard, à la fin du xx^e siècle. Mais elle est liée à celle de désenchantement, la pensée postmoderne se situant dans la perspective de surmonter le désenchantement du monde. C'est l'effondrement des «grands récits» selon la formule célèbre de Jean-François Lyotard², c'est-à-dire les deux grands récits narratifs du projet scientifique des Lumières : l'émancipation du sujet rationnel et l'esprit universel.

Les sociétés occidentales se caractérisent par un relativisme des valeurs et des croyances, une perte de confiance dans les institutions. Comme le dit le sociologue Alain Touraine : «Aujourd'hui, notre morale est de moins en moins sociale. Elle est de plus en plus méfiante à l'égard des lois de la société, des discours du pouvoir, des préjugés par lesquels chaque groupe protège sa supériorité ou sa différence. Ce que chacun de nous cherche, au milieu des événements où il est plongé, c'est à construire sa vie individuelle, avec sa différence par rapport à tous les autres et sa capacité de donner un sens général à chaque événement particulier³.»

■ Une croissance exponentielle des offres de contenus

Les contenus d'informations, qu'ils proviennent des médias, des marques ou des particuliers, se multiplient comme des petits pains avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'offre des chaînes de télévision, des sites Web (sites d'entreprises, blogs, etc.), des plates-formes de stockage et

1. Nicole d'Almeida, *Les Promesses de la communication*, 2^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

2. Jean-François Lyotard, *La Condition postmoderne*, Minuit, 1979.

3. Alain Touraine, *Un Nouveau Paradigme*, Fayard, 2005.

de partage (YouTube, Dailymotion, etc.), accessible sur les appareils mobiles (tablettes, téléphones mobiles...), est pléthorique.

■ **Des publics actifs, exigeants et interconnectés**

Dans la société actuelle, les populations, de mieux en mieux éduquées et informées, sont de plus en plus exigeantes vis-à-vis des entreprises et de leur responsabilité sociale. L'Internet 2.0 (ou Web social) donne à l'homme les moyens de s'exprimer instantanément avec des millions de ses semblables et autorise la formation de communautés interconnectées plus ou moins éphémères *via* les réseaux sociaux. C'est l'ère de la conversation tous azimuts. Les internautes veulent s'exprimer et n'hésitent pas à le faire, sur tout et sur rien. Aucune entreprise ou personnalité publique ne peut ignorer ce pouvoir. Pour elles, c'est à la fois une chance pour nouer des liens privilégiés avec une communauté d'internautes, et une épée de Damoclès en cas de faux pas.

En résumé, l'environnement actuel se caractérise par :

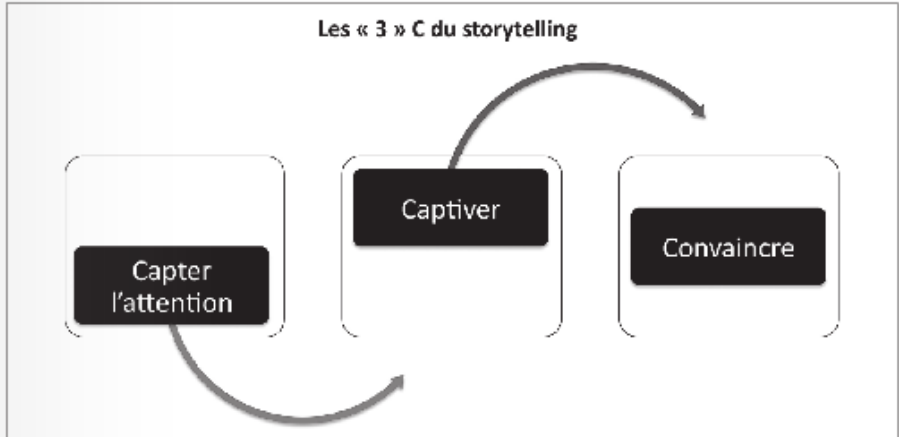
- Une **économie de l'attention** – Les contenus se multiplient bien que l'attention humaine ne soit pas extensible à l'infini.
- Une **fragmentation de l'audience** – Fini le temps où le journal télévisé de 20 heures mobilisait l'attention de la majorité des foyers français. Aujourd'hui, les individus papillonnent d'un média à l'autre (télévision, radio, réseaux sociaux, blogs, etc.).
- Une **abolition des barrières physiques et temporelles** – Plus rapide qu'une traînée de poudre, l'information se diffuse aujourd'hui de façon instantanée et simultanée aux quatre coins du globe.
- Une **société en quête de sens** – Désenchantement, perte de repères, scepticisme, relativité des valeurs, etc., pèsent sur les individus.
- Un **pouvoir donné aux internautes** – Les individus donnent leur avis sur nombre de sujets et font valoir leurs exigences vis-à-vis

des marques et des personnes publiques par le biais notamment des réseaux sociaux, des forums, des blogs, etc.

B. Les « 3 C » du storytelling

Dans ce contexte, le storytelling remplit trois fonctions qu'il est aisé de mémoriser grâce à cette astuce mnémotechnique que nous avons baptisée les « 3 C » :

- **Capter l'attention** – En utilisant par exemple une accroche sous forme de question exposant la problématique, l'intrigue.
- **Captiver** – En poursuivant l'histoire avec sa situation initiale, ses personnages, ses rebondissements...
- **Convaincre** – En délivrant une « morale » de fin ou des éléments plus rationnels (des détails opérationnels, des arguments...).



5. QUELS SUPPORTS ET ACTIONS DE COMMUNICATION UTILISER POUR LE STORYTELLING ?

A. Une large palette de supports et d'actions de communication

Utiliser le storytelling ponctuellement, c'est bien. L'utiliser stratégiquement, c'est mieux. Louis Vuitton est devenu un cas d'école. La marque de luxe l'utilise depuis longtemps. Mais c'est vraiment depuis 2007

qu'elle a développé un storytelling qui irrigue toute sa stratégie de communication à 360° : expositions, livres, sites Internet, vidéos... Outre la communication sur la mode saisonnière avec des égéries éphémères (actrices, top-modèles...), la maison a opéré, pour contrebalancer cette thématique mode, un recentrage sur ses valeurs fondamentales, son identité profonde. Et ce sur deux axes intimement liés : l'un concerne le mythe Louis Vuitton, son histoire, son savoir-faire, ses valeurs de tradition, de luxe à la française, de qualité et d'innovation, qui légitiment la marque avec un renvoi à son parcours et ses origines. Il s'agit en quelque sorte d'un storytelling « patrimonial ». Le deuxième axe porte sur « l'art du voyage », voyage à la fois extérieur (nouveaux espaces) et intérieur (transformation de soi).

Quoi qu'il en soit, que vous l'utilisiez dans le cadre d'une communication précise ou bien de manière plus stratégique, vous pouvez user d'une large gamme de supports et d'actions : documents imprimés (magazines, journaux, plaquette, etc.), sites Web, relations presse, etc. Une image ou une séquence d'images, un mélange d'images et de textes, un texte écrit ou un message oral peuvent raconter. Par exemple, Louis Vuitton a amorcé depuis 2007 une campagne de publicité storytellée sur « l'art du voyage ». Photographiée par l'Américaine Annie Leibovitz, cette campagne de presse sur le thème du voyage met en lumière une série de personnalités contemporaines dans des situations dans lesquelles elles voyagent avec des sacs et malles Louis Vuitton. Le cœur de cible, mais aussi un public plus large, peut alors s'identifier à ces « stars » puisqu'elles viennent d'horizons différents : politique (Mikhaïl Gorbatchev), sportif (Zidane, Pelé, Maradona, Mohamed Ali...) et artistique (Keith Richards, Angelina Jolie...).

La technique utilisée est des plus subtiles, c'est « une histoire dans l'histoire » : la marque fait un récit des personnalités qui lui sont liées, tout en s'emparant de leur histoire. Chaque personnalité est présentée dans des poses spécifiques qui renvoient à son mythe personnel et, en même temps, au thème du voyage : Gorbatchev dans une voiture, avec en arrière-plan le mur de Berlin ; Steffi Graf et André Agassi dans une

chambre d'hôtel ; Zidane, Pelé et Maradona se disputant une partie de baby-foot... Chaque personnage incarne lui-même un mythe qui vient enrichir celui de la marque. Mis en miroir avec ces mythes, le voyage reste une expérience extérieure (physique, à chaque fois il y a une nouvelle mise en scène), mais également intérieure, de transformation de soi.

Comment s'applique le schéma narratif dans cette campagne de récits images ? Chaque personnalité a eu sa quête, avec un parcours difficile, des forces d'opposition et des retournements de situations... Son histoire a été vécue « en direct » par le public. Elle entre ainsi en résonance avec la mémoire des consommateurs, ce qui suscite de l'émotion. Ce vécu crée un lien intime avec les personnages, puisqu'ils font partie de la mémoire collective. L'identification du public, et sur cette base l'aspiration à faire partie de ce club de voyageurs, peut donc s'établir, spontanément.

En même temps, nous sommes dans une suite de « récits images ». C'est la saga des voyageurs. Dans chaque épisode la marque revient et, finalement, les rôles sont inversés. C'est la marque qui assume le rôle du héros. Sa quête : faire du voyage une expérience intérieure menant à la transformation de soi. Le rôle de l'adjuvant revient à la personnalité présente sur chaque photo. Les forces d'oppositions sont les contraintes de toute nature, liées à l'espace, au temps, aux limites de chacun. L'histoire n'a pas de fin, c'est une aspiration à rejoindre ce cercle d'élites. Cette campagne a été également déclinée en version digitale : des vidéos sur certaines des personnalités photographiées ont développé l'aventure.

Le storytelling peut également nourrir le brand content (ou « contenu de marque »). Le brand content est la mise à disposition de contenus éditoriaux par les marques. La marque devient ainsi média, délivrant des contenus informatifs, pratiques, utiles, divertissants, etc., qui ne sont pas forcément reliés directement à la marque. Objectif : construire une relation forte avec les consommateurs ou les prospects, entrer en « conversation » avec eux.

Contrairement à la publicité, au-delà de vendre, il s'agit de bâtir et d'entretenir une relation sur le long terme, d'établir un lien plus profond, plus affectif avec les prospects et consommateurs. Par exemple, c'est la marque Pampers qui propose des articles scientifiques sur le développement prénatal de l'enfant, la vision et l'ouïe du bébé, etc. C'est McDonald's qui parraine et produit un épisode spécial de l'émission de la chaîne MTV *Pimp My Ride* rebaptisée *Pimp mon tracteur* afin de créer le buzz autour du retour en janvier 2011, après six ans d'absence, du hamburger «Mc Farmer». Le développement du Web a dopé les possibilités de contenus de marques. Le storytelling contribue donc à l'attractivité d'un contenu de marque.

B. Storytelling et e-storytelling

Les médias numériques ont ouvert le champ des possibles de la narration. Ses caractéristiques: la non-linéarité de l'histoire, la mise en réseau, la transversalité, l'interactivité, l'accessibilité spatiale et temporelle accrue et la création de véritables «communautés» d'individus qui se forment et se défont au gré des circonstances et qui n'ont pas nécessairement besoin d'entrer en contact physiquement les uns avec les autres. Parmi ces formes de narration nouvelles, passons en revue le digital storytelling, l'advergame, le serious game, le transmedia storytelling, les webdocumentaires.

■ **Le digital storytelling**

Le terme de digital storytelling revêt plusieurs sens. Pour certains, il renvoie à la diffusion de récits de vie sur les médias numériques: sites Internet, blogs, réseaux sociaux, e-book, etc. Pour d'autres, il s'agit simplement de raconter des histoires participatives *via* les médias numériques. Quoi qu'il en soit, ses caractéristiques restent les mêmes: l'interactivité avec les destinataires, qui permet aux publics d'interagir avec l'histoire, de faire des choix; la non-linéarité, plusieurs entrées dans l'histoire étant possible; «l'expérience utilisateurs», qui doit faire vivre un moment privilégié aux publics visés. Un exemple? La campagne

«imaginelekiff» de M6 Mobile lancée l'hiver 2012. La marque invite de jeunes fans à photographier «ce que tu aimerais rendre plus cool», de légender la photo et de la poster sur Instagram, l'application de partage de photos en ligne. Les internautes récoltant le maximum de votes de leurs «amis» voient leur rêve, comme celui de traverser les murs, réalisé en vidéo diffusée sur YouTube.

■ **Les serious games: des jeux sérieux sur Internet**

Les serious games sont conçus pour transmettre des messages sérieux (informatifs, pédagogiques, idéologiques, etc.) en utilisant des ressorts ludiques. La communauté d'agglomération Caen-la-mer a obtenu le prix de la communication numérique pour «Geeking, la quête des 7 contrées de Caen-la-mer», au Forum Cap Com de la communication publique en décembre 2012. Le jeu vise à sensibiliser le grand public aux services «sans contact» de l'établissement public, tout en faisant (re)découvrir le territoire et ses projets. La technologie «sans contact» (NFC) est essentiellement utilisée dans l'univers de la téléphonie mobile, les tablettes et les ordinateurs portables. Elle peut servir, par exemple, à payer électriquement avec un appareil mobile ou à utiliser son téléphone portable comme carte d'abonnement dans les transports en commun. Faisant la part belle au storytelling, le jeu plonge le public dans un jeu de rôles à l'univers onirique (www.geemik-game.com/geeking-game).

■ **Les advergames: des jeux vidéo publicitaires sur Internet**

Dans la famille des serious games, les advergames, ou jeux vidéo publicitaires sur Internet, peuvent utiliser le storytelling appliqué à la marque. Cette forme de jeu favorise le capital «sympathie» de la marque et sa présence à l'esprit. Il touche un grand nombre d'internautes par «buzz» ou «viralité» car les joueurs ont envie de partager leur découverte, voire de «défier» amicalement les autres internautes.

Par exemple, le troisième volet de l'advergame *Pleasure Hunt* (<http://pleasurehunt3.mymagnum.com>) des glaces Magnum (Unilever) est un jeu original avec une opération de cobranding multiple. L'internaute déplace

son personnage, une charmante jeune femme, avec les touches de son clavier et le fait passer dans une succession d'images de pages d'accueil de sites Internet. Objectif: sauver le prince kidnappé. Cette histoire virtuelle, très attrayante et divertissante, donne assurément envie de le forwarder à ses amis.

Le storytelling est sans conteste un atout pour revitaliser une expérience de marque engageante en musclant les personnages et les scénarios.

■ **Le transmedia storytelling**

La notion de transmedia storytelling est née sous la plume de Henry Jenkins, professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology), en 2003. Il développa sa pensée dans un livre de référence paru en 2006, *Convergence Culture*. Il définit le transmedia storytelling comme la relation entre trois concepts:

- **Une convergence des médias** – Le transmedia storytelling déploie sur plusieurs médias à la fois (Internet, la téléphonie mobile, la télévision, la radio, des supports imprimés...) un assemblage unifié et coordonné de différents récits qui forment un tout. Les différents éléments de l'histoire sont à la fois complémentaires et autonomes. L'histoire a donc des points d'entrées multiples. Les avantages: toucher des publics différents et favoriser la circulation du public entre les médias (et donc l'audience de ces médias). Chaque média autorisant des rythmes différents, il est possible de regarder un programme à la télévision à une heure fixe et de poursuivre une histoire plus longue sur Internet à n'importe quelle heure. Les éléments de la narration doivent idéalement être adaptés à chaque média.
- **La culture de la participation** renvoie à l'usage de médias interactifs (Internet, réseau mobile...). Le public peut interagir avec l'histoire. L'appropriation de l'histoire passe donc par la participation proactive du récepteur.

- **La collaboration au sein des communautés** plus ou moins éphémères qui se forment sur les réseaux sociaux (Facebook...). Au-delà des messages que la campagne de communication vise, le transmedia storytelling contribue à créer du lien entre les participants et du sens.

Une illustration? La marque de jean italienne Diesel lance début 2011 l'opération «Diesel Island». Il s'agit de créer un nouveau monde sur une île déserte! Toujours adepte de la disruption en communication, la marque de Renzo Rosso invite ses supporters à migrer vers une île exotique et utopique, la «Diesel Island», «Terre de la stupidité, pays des courageux» pour fuir la guerre, la pollution et la corruption.

Sur un site Internet conçu par Diesel, des images défilent comme tournées en Super 8. Les messages (en anglais): «Le monde est foutu», «Aussi, Diesel a eu l'idée stupide de créer un pays comme aucun autre», «Créez vos propres lois», «Et devenez le président pour un jour», «Bienvenue sur l'île Diesel», «Terre de la stupidité, pays des courageux»...

Visuellement, la campagne s'inspire de la célèbre série télé américaine, *Lost*, qui racontait l'histoire des survivants du vol 815 d'Oceanic Airlines sur une île perdue. Une importante communauté internationale de fans s'est formée autour de la série, générant de nombreux sites Internet, blogs, forums, parodies... Diesel a judicieusement capitalisé sur l'univers d'une série entrée dans la culture populaire.

Pour devenir citoyen de «Diesel Island», rien de plus simple: après quelques achats, le consommateur reçoit un passeport auprès de l'une des ambassades de l'île ou dans une boutique Diesel. Il peut également en faire la demande sans obligation d'achat; ce qui permet là encore de récupérer des données sur le client... Les citoyens de l'île peuvent ensuite participer à la vie de l'île en proposant des lois («Être saoul au travail est acceptable à la mi-journée» ou «Aucun citoyen n'est autorisé à porter des chaussettes en sandales»), suggérer un jour férié, etc.

L'internaute peut également devenir président pour un jour si ses propositions remportent les suffrages de la communauté sur Facebook.

Bref, Diesel a construit un univers très réussi si l'on en juge le nombre important d'articles, de messages postés sur Twitter et de statuts Facebook générés. Il s'agit bien d'un projet transmedia puisqu'il mobilise plusieurs supports et médias : un site Internet, Facebook, Twitter, les magasins, la publicité... et que le public forme une communauté qui échange, discute et vote, etc.

Le transmedia storytelling est une forme de storytelling très sophistiquée qui peut fidéliser un public pour plusieurs mois, voire plusieurs années si l'histoire le tient en haleine. Il peut puissamment contribuer à ancrer un territoire de marque dans l'esprit des consommateurs. Et plus la richesse des ramifications de l'histoire est importante, plus l'audience peut augmenter sur un média – par exemple, un téléspectateur va continuer à suivre l'histoire sur un site Internet, sur les réseaux sociaux, se servir de son téléphone mobile pour téléphoner, envoyer des SMS, prendre des photos, etc., générant ainsi de la valeur non seulement pour la marque, mais aussi pour les propriétaires de ces médias.

■ **Le webdocumentaire**

Les marques commencent également à s'intéresser au webdocumentaire, documentaire sur le Web qui comporte du son, des images (photos et/ou vidéos) et du texte, et permet de raconter des histoires de manière pas forcément linéaire, en laissant l'internaute naviguer à son gré dans les différentes parties du documentaire. Ainsi, WWF lance en 2012 un webdocumentaire *Raconte-moi les forêts*¹ ! Celui-ci emmène l'internaute au cœur des forêts primaires ou «de celles façonnées par la main de l'homme», en compagnie d'Isabelle Autissier, présidente du WWF France.

1. <http://webdoc.wwf.fr/>

C. Le storytelling expérientiel pour vivre l'histoire dans la vie réelle

Ce que nous avons baptisé storytelling expérientiel consiste non seulement à raconter une histoire, mais aussi à la faire vivre aux participants d'un événement : inauguration, salon, lancement de produit, etc. De nombreuses entreprises, notamment celles s'adressant au grand public, ont compris l'importance de l'émotion, de l'ambiance d'un événement. Toutefois, rares sont les entreprises à aller jusqu'au bout de la logique en plongeant les participants dans une véritable histoire participative, une sorte de jeu de rôles... InterLoire, interprofession des vins de Loire, lance au printemps 2012 une opération de communication mêlant marketing expérientiel et storytelling au sein d'un événementiel. Pour promouvoir son vignoble et ses caves touristiques, une chasse aux trésors, «La Loire aux trésors», est proposée. Après une inscription en ligne, six candidats sont retenus par un jury. Objectif : trouver un trésor caché au cœur du vignoble, en subissant une série d'épreuves sportives et ludiques. Les internautes peuvent suivre l'aventure sur Internet (www.laloireauxtresors.com), sur Twitter et Facebook.

«Un mythologue ? C'est un chercheur, un penseur qui s'appuie sur les vingt ou trente mythes (mythèmes), grandes illusions et grandes peurs qui "taraudent" l'esprit humain depuis la nuit des temps. Ces mythes, les gens les croient vrais et, de ce fait, les marques sont bien obligées de les intégrer si elles veulent éviter de faire des non-sens dans leur narration, ou simplement réussir leur positionnement. Le mythologue le plus illustre est Roland Barthes. Le mythème est le principe fondamental d'un récit mythique. Il se présente sous la forme d'un schéma qui apparaît dans un certain nombre de récits et à travers les âges. Ainsi Moïse et Œdipe sont des enfants abandonnés qui ont une revanche à prendre comme... Superman ou Harry Potter.

Les marques qui réussissent s'appuient généralement sur des mythes. Cela permet à leur positionnement d'être immédiatement plus crédible, de gagner du temps et de l'argent. Ainsi dans le débat nature/

technique, pour les consommateurs qui croient que tout vient de la nature, les marques, comme Yves Rocher qui surfent sur ce positionnement, séduisent immédiatement des consommateurs. Pour celles, comme L'Oréal, qui ont choisi le progrès scientifique, il en va de même avec les adeptes du progrès. C'est pourquoi la maîtrise du storytelling d'une marque est essentielle dès son origine pour s'installer dans l'esprit de ses futurs consommateurs.

La parole qui raconte est toujours plus forte que la parole qui démontre. On le voit dans les conférences où l'anecdote fait toujours mouche, dans le journal télévisé et, bien sûr, dans la réussite des marques. Quand on pense narration, on imagine d'abord la publicité et l'image. Mais expliquer comme une belle histoire la création d'un matériel industriel innovant ou le positionnement d'une société d'assurances est encore plus important. Les marques B to B et les marques de services ont encore plus besoin de narration, d'image "tangibile" qu'un produit de grande consommation. »

Georges Lewi, mythologue, spécialiste des marques, chargé d'enseignement au CELSA Paris Sorbonne, auteur de nombreux ouvrages sur le storytelling, souligne l'importance des mythes et du storytelling pour les marques. Blog : www.mythologicorp.com

2

Maximiser le potentiel de votre marque personnelle avec le storytelling

Le jour J arrive. Vous allez présenter votre projet devant les investisseurs ou devant le management de votre entreprise. Quels sont les éléments qui vont les déterminer à vous dire oui ?

Avez-vous jamais pensé qu'un des éléments clés pour convaincre, c'était vous ? Votre détermination ? Votre énergie à mener à bien ce projet ? Vos compétences, vos expériences, vos succès, et même, oui ! vos échecs ? Souvent, nous négligeons l'humain dans nos analyses. Nous faisons des études de marchés, des prévisions financières, des projections stratégiques... Personne ne conteste leur utilité. Chaque analyse apporte un regard différent sur votre projet, elle met en exergue ses forces et ses faiblesses, les facteurs clés de succès et les défis à relever. Mais pour le réaliser, il y a un élément qui peut faire la différence et sur lequel finalement tout repose : le porteur du projet... Vous !

Vous êtes persuadé que vous avez la compétence, la maturité et l'énergie pour mener à bien ce projet. Mais comment convaincre, alors que vous disposez d'un temps limité et que de nombreuses informations sont à communiquer ?

1. PRENEZ CONSCIENCE DE VOTRE MARQUE PERSONNELLE ET DE SON POTENTIEL

On raconte qu'à 21 ans, Steve Jobs a créé son premier ordinateur dans le garage de ses parents... C'est le début d'une histoire fascinante qui aboutit à la création de la marque Apple valorisée aujourd'hui à 76,5 milliards de dollars (deuxième place dans le classement Interbrand 2012, après Coca-Cola valorisée à 77,8 milliards de dollars). Enfant adopté, personnalité rebelle en quête d'innovation, avec un grain de génie, Steve Jobs fonde la société Apple en 1976. En 1985, il est évincé de la tête de la société et y revient douze ans plus tard pour la sauver d'une quasi-faillite. Non seulement il la sauve, mais il la transforme en succès mondial. Depuis, Apple a lancé l'iMac, l'iPhone, l'iPad... L'histoire de la marque Apple et celle de son fondateur sont intimement liées. L'histoire de Steve Jobs nourrit celle de la marque. La réussite d'Apple renforce le mythe du fondateur. Les deux sont racontées dans des articles de presse, des reportages, des expositions, des livres, etc. Aujourd'hui, il est pratiquement impossible de dire Apple sans penser à Steve Jobs.

Apple n'est pas un cas singulier.

La saga des Casinos Barrière commence en 1900, lorsque François André Barrière, à 15 ans, quitte l'Ardèche et s'installe à Paris où il travaille d'abord comme croque-mort. Ce passionné de jeux de hasard crée une maison de jeu clandestine, le Cercle Haussmann où, pour la première fois – grande nouveauté! –, les femmes sont autorisées. La construction du casino de Deauville, autre idée de génie de François André, marque un tournant: les clients profitent d'une salle de jeu et d'un hébergement de luxe. Le concept connaît un franc succès. En 1923, suit l'ouverture de La Baule, l'acquisition d'autres casinos à Cannes, Aix-les-Bains, Antibes...

Et la liste est longue avec Coco Chanel, orpheline devenue couturière légendaire, Henri Nestlé, pharmacien qui invente le lait en poudre pour les nourrissons, Louis Ernest Ladurée qui ouvre en 1862, au 16 rue Royale, la boulangerie devenue aujourd'hui la Maison Ladurée...

Les marques corporate ou commerciales, grandes ou petites, racontent souvent une histoire qui s'appuie sur celle de leurs créateurs, souvent des entrepreneurs au parcours fabuleux, ayant enchaîné échecs et succès, mais dotés de qualités humaines hors du commun et d'une volonté exceptionnelle. Cette démarche de communication «storytelling», parfois faite de manière construite, autrefois simplement intuitive, donne substance aux marques corporate ou commerciale, renforce leur valeur immatérielle, assoit leur légitimité et fidélise les consommateurs en renforçant la connexion émotionnelle avec la marque. Autrement dit, les marques corporate ou commerciales se nourrissent, pour ne pas dire «vampirisent», de l'histoire de leur créateur.

Mais les choses peuvent se passer aussi différemment. Si on vous dit: catogan, lunettes noires, code vestimentaire noir et blanc... L'avez-vous reconnu?

C'est la description du logo d'une marque de prêt-à-porter, mais aussi la signature d'une icône de la mode. Cette fois c'est l'entrepreneur qui utilise sa marque personnelle pour en créer une commerciale. Ainsi, Karl Lagerfeld, directeur artistique des maisons Chanel et Fendi, lance en 2012 la marque de prêt-à-porter Karl. S'appuyant sur sa forte notoriété, mettant en avant son image atypique (rebelle, créatif, multiculturel, polyvalent, grand couturier, photographe, éditeur...), avec une signature de marque qui se retrouve dans son apparence physique (toujours habillé en noir et blanc, enveloppé d'une aura de mystère grâce à ses lunettes noires), Karl se sert de l'univers créé autour de sa marque personnelle pour donner vie à sa marque de prêt-à-porter.

L'image iconique de Karl sert de point de départ pour les créations de la marque (cols de chemise, gants, association de noir et blanc...). Sur le site Internet figurent les produits, mais également les recommandations de Karl pour les dernières expositions à Paris, des photographies, des livres et même une rubrique intitulée «Karlism» dans laquelle le créateur met en scène sa vision du monde et de la mode: «L'élégance n'est ni une question de portemanteau, ni une question de porte-monnaie.»

Lancée d'abord sur un site d'e-commerce, la marque Karl se vend aussi en boutique. À Paris, le magasin, situé boulevard Saint-Germain, récrée l'univers du site (lignes épurées, association de noir et blanc) et propose des articles de prêt-à-porter, mais aussi d'autres objets (comme des albums de photos). Le positionnement de la marque autour de la démocratisation du luxe, dans un univers polyvalent et raffiné, est parfaitement cohérent avec la personnalité de son créateur et de son parcours. La création en 2004, par Karl Lagerfeld, de la collection H&M a fortement marqué les esprits. Le créateur en fait d'ailleurs un point fort dans sa communication personnelle et dans celle de sa marque.

À cela on peut probablement répliquer : Karl Lagerfeld est une personnalité mondialement connue ! La notoriété, est-elle donc une condition *sine qua non* pour mettre sa marque personnelle au service d'un projet ? La réponse est, bien évidemment, négative. La notoriété, associée à une image et à une réputation globalement positives, peut certes crédibiliser un projet entrepreneurial. Mais elle n'en est pas la condition, c'est une variable. Lorsque Steve Jobs a commencé à fabriquer des ordinateurs, personne ne le connaissait. Il en va de même pour de jeunes créateurs d'entreprises qui n'ont pas hésité à se mettre en avant pour construire leur marque. Augustin Paluel-Marmon et Michel de Rovira qui ont créé Michel et Augustin, les troubleurs du goût ; Richard Reed, Adam Balon et John Wright qui ont lancé la marque de smoothies Innocent ; Sandra Le Grand, fondatrice de la société Kalidea, fournisseur de services pour les comités d'entreprise ; Alexandre Ponthier, jeune créateur d'une entreprise qui récolte des dons humanitaires en livrant des fruits en entreprise...

La véritable question n'est pas : êtes-vous déjà connu ?

Les questions à se poser, dans l'idéal avant même de lancer son projet, sont en fait au nombre de quatre :

- Jusqu'où faut-il (et êtes-vous prêt à) aller dans votre communication personnelle pour appuyer votre projet ou construire votre marque commerciale ou d'entreprise ?

- Comment définissez-vous votre marque personnelle ? Quels sont les éléments concrets, susceptibles de composer votre marque personnelle et comment pouvez-vous les ordonner ?
- Comment êtes-vous perçu et par qui ? Votre public sera plus ou moins large en fonction de votre activité et de votre degré de notoriété (entourage professionnel et personnel, leaders d'opinion, presse, etc.).
- Enfin, concrètement, comment pouvez-vous construire votre marque personnelle et la mettre au service de votre projet ?

« Les récits font partie intégrante de la vie quotidienne de toute entreprise, qu'il s'agisse des grands récits fondateurs, autour des figures mythiques des créateurs, des récits quotidiens construisant la vie sociale des employés, ou des récits de fiction où l'entreprise se met en scène. Les récits façonnent une légende, racontent les dynasties, expliquent les ères.

Pour Lucien Barrière Hôtels et Casinos, c'est "le récit de la maisonnée" qui instaure l'identité de l'entreprise. Elle parle de son histoire, de son vécu, de ses valeurs et permet d'établir un lien, une culture collective avec les employés. Diane Barrière Desseigne et Dominique Desseigne ont très vite compris cela et ont su mettre en scène le groupe autour de ses "héros", de ses origines géographiques, de ses légendes et construire ainsi une sorte d'épopée managériale.

C'était François André, le jeune Ardéchois visionnaire monté à Paris, le premier tripot clandestin, le bout de marécage acheté une misère à Deauville, les casinos, les palaces de légende, l'invention du concept de "resort à la Française"... Puis, Lucien Barrière et sa femme Marta, pour les glorieuses années de conquêtes. C'est ensuite Diane Barrière Desseigne et son courage qui lui a permis de continuer à diriger le groupe avec Dominique Desseigne, malgré un terrible accident la laissant très gravement handicapée, pour moderniser et intégrer le groupe dans son

1. Complexe hôtelier de luxe qui propose de multiples services : relaxation, détente, divertissement, sport...

temps, puis Dominique Desseigne, seul à la présidence depuis 1997, et les grands chantiers de l'internationalisation du groupe...

Raconter l'histoire de l'entreprise permet donc à la fois d'établir une culture interne et un positionnement identitaire externe. Il s'agit de communiquer l'essence profonde de l'entreprise, les éléments uniques qui font sa distinction, expliquent ses origines et montrent sa direction future.

L'occasion des cent ans du groupe fut un merveilleux prétexte de communication. En remontant cent années d'activité, cela permettait au groupe de faire parler de lui tout en reprécisant son périmètre (ses métiers, ses destinations), son histoire (ses valeurs, son positionnement), ses objectifs (ses projets). En clin d'œil, le dimanche 8 janvier 2012, marquait le début de ce centenaire. En ce jour de la Saint-Lucien et en hommage à celui qui a entrepris l'incroyable projet de modernisation et de développement de l'entreprise familiale qui porte aujourd'hui son nom, le groupe invitait tous les petits Lucien de moins de 12 ans et leurs parents à venir découvrir la magie Barrière, le temps d'une nuit, dans l'hôtel de leur choix.

De nouveau une occasion de réunir histoire de famille et stratégie entrepreneuriale. »

Barbara Bourcier, directrice adjointe de la communication
de Lucien Barrière Hôtels et Casinos.

2. APPRENEZ À CONSTRUIRE VOTRE MARQUE PERSONNELLE POUR CRÉDIBILISER VOTRE PROJET

Votre image personnelle et votre réputation peuvent avoir une influence considérable sur votre projet. Si vous ne vous chargez pas vous-même de la construction de votre image, si vous ne travaillez pas pour bâtir votre réputation, d'autres le feront pour vous. De manière plus ou moins chaotique. De manière plus ou moins bienveillante.

Les informations qu'on retrouve sur vous sur Internet, par exemple, avec une simple recherche sur Google, risquent d'influencer vos partenaires, vos éventuels investisseurs, vos futurs collaborateurs. Elles

peuvent interférer avec votre projet dès la présentation de votre business plan. Frein ou atout? Tout dépend de ce qu'elles racontent sur vous...

Travailler sur sa propre marque signifie avant tout en prendre conscience. De son contenu, de ses interférences et évolutions possibles, et bien évidemment de sa place dans le projet. Une fois que vous aurez défini ses objectifs, son positionnement et les messages clés à transmettre, vous passerez au «comment?»

Le storytelling peut vous aider à transposer votre message clé dans une histoire, en le rendant plus facilement compréhensible et mémorisable, mais aussi à le propager. Une histoire qui plaît est une histoire qu'on raconte à son entourage...

Clarifiez vos objectifs! Jusqu'où êtes-vous prêt à aller dans votre communication personnelle pour soutenir votre projet?

La première étape dans une démarche de construction de votre marque personnelle, mise au service d'un projet de création d'entreprise ou portée en entreprise, est de partir d'un diagnostic. Cependant, avant de passer à sa réalisation proprement dite, il est utile de formuler clairement vos objectifs, dans la mesure du possible à court, moyen et long terme.

Quel est le but que vous souhaitez atteindre? Lancer un projet en entreprise? Dans ce cas, qui devez-vous convaincre? La direction de l'entreprise? Celle d'une filiale? Les actionnaires? Les équipes? Peut-être aussi les clients, les prescripteurs et la presse?

Vous êtes dans une logique de projet entrepreneurial? Si oui, quelles sont les parties prenantes susceptibles de s'impliquer dans votre projet et dont vous devez emporter l'adhésion? Peut-être, en premier lieu, vos financeurs? Mais aussi, vos éventuels partenaires, vos sous-traitants et vos futurs salariés, les clients, les prescripteurs...?

Formuler clairement vos objectifs vous permettra d'établir une cartographie des parties prenantes, une «photographie» des acteurs en présence: identité, pouvoir d'influence et attentes. C'est à vous de

déterminer les publics clés auxquels vous adresser en priorité, d'anticiper leurs attentes et leurs éventuelles questions.

Cette première réflexion vous permettra de décider jusqu'où vous devez vous appuyer sur votre marque personnelle pour construire celle de votre entreprise.

S'il est vrai qu'une marque personnelle peut donner de la substance à la marque commerciale ou d'entreprise que vous souhaitez construire, comme c'est le cas de Steve Jobs pour Apple ou de Karl Lagerfeld pour Karl, ce choix comporte des risques. Le jour où Steve Jobs a quitté Apple, le cours de l'action a chuté en bourse. Aujourd'hui encore, malgré une transition bien soignée, la presse commence à faire état de tensions au niveau du management d'Apple et, à la longue, la marque risque d'en souffrir. Et que deviendra Karl le jour où son créateur ne sera plus ?

Posez-vous au moins ces deux questions avant de prendre une décision sur le degré d'implication de votre marque personnelle dans votre projet :

- Pourquoi ai-je besoin d'utiliser ma marque personnelle pour construire celle de mon projet ou de mon entreprise ? Que peut-elle y apporter concrètement ?
- Jusqu'où suis-je disposé à exposer ma marque personnelle dans la communication de mon entreprise, de ma marque commerciale ou de mon projet ?

Généralement, lors de la création d'une entreprise qui a vocation à devenir une marque (ou tout simplement une référence dans son domaine d'activité), on distingue trois principales variables sur lesquelles la marque personnelle de son créateur peut jouer.

La notoriété – Votre marque personnelle est connue et votre notoriété nourrira celle de votre projet ou de la marque que vous êtes en train de créer.

La crédibilité – Votre projet sera crédibilisé du fait de votre parcours, de vos compétences ou de votre réseau... Un cas intéressant de ce point

de vue est celui de Céline Verleure, créatrice du « Blog du parfum qui n'existe pas encore », lancé en 2010 et aboutissant à la création de la marque Olfactive Studio. Sur le blog et Facebook, les internautes ont été invités dans un premier temps à choisir le nom de la marque (Olfactive Studio). Dans un deuxième temps, des parfums ont été cocréés avec les internautes à partir de photos qui leur ont été proposées. Still life, Chambre noire et Autoportrait ont ainsi vu le jour en 2011, suivis de Lumière blanche en 2012. Céline Verleure communique sur sa marque personnelle pour appuyer son projet, sans pour autant superposer son image à celle d'Olfactive Studio. Sur le site Internet de l'entreprise ou dans les articles de presse, elle met en avant les éléments clés qui lui permettent de crédibiliser son projet : son expérience professionnelle chez Kenzo et L'Oréal, sa connaissance dans le marketing et l'e-business, son goût pour le voyage et la découverte de nouveaux territoires, l'innovation, la photo et la création de parfums...

L'originalité – Votre marque personnelle joue un rôle important dans le positionnement stratégique de votre entreprise et de votre marque. Un des meilleurs exemples pour cette catégorie est celui de Michel et Augustin. Les deux entrepreneurs, Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, racontent leur marque à travers l'histoire de leur amitié : leur rencontre sur les bancs de l'école, les débuts de l'aventure dans l'appartement de Michel, les visites chez les boulangers de Paris pour les convaincre d'acheter leurs produits... Ils n'hésitent pas à se mettre en scène pour communiquer sur les valeurs clés de la marque : proximité, plaisir, et surtout une autre façon de construire son business et de travailler. On les voit ainsi dans des situations hilarantes, comme lors d'une dégustation de biscuits dans la rue, en jupettes aux motifs taches de vache dans un froid de canard ! L'histoire plaît, elle crée du buzz. La presse en parle. L'attention des journalistes est captée par le combat de Michel et Augustin contre les grands de l'industrie alimentaire. Les consommateurs sont à leur tour captivés. Le mythe de David contre Goliath, mis au goût du jour, séduit... Au lieu d'insister sur les compétences professionnelles, comme c'est le cas de Céline Verleure, Michel et

Augustin mettent en lumière l'histoire d'une amitié et d'un rêve. Le storytelling est employé de façon stratégique : on raconte la même histoire, avec les mêmes messages, sur le site Internet, dans des campagnes de presse, dans des événements, sur le packaging des produits... Le budget communication reste modeste et pourtant ça marche !

En considérant le rapport entre la marque d'entreprise ou commerciale et celle de l'entrepreneur, on peut distinguer trois catégories de marques :

Les marques « personnalisées » – Ce sont des marques qui se confondent presque avec leur fondateur et jouent à fond, dans leur communication, la carte de la cohérence entre l'image du fondateur et l'identité de la marque. À l'instar de la marque de prêt-à-porter Karl qui s'appuie à la fois sur la notoriété, la crédibilité et l'originalité de son créateur pour construire son identité. Sachez tout de même que si la personnalisation de votre marque d'entreprise ou commerciale présente des avantages (une incarnation de votre projet ; une connexion émotionnelle plus rapide dans certains cas avec votre public ou vos clients ; une histoire portée plus rapidement par la presse...), cette décision comporte les risques évoqués précédemment. Si un jour, pour une raison ou pour une autre, vous avez besoin de faire un pas en arrière, votre entreprise peut en souffrir. De même, toute attaque touchant votre image personnelle se répercute automatiquement sur votre entreprise, avec un risque d'impact direct sur votre activité, votre chiffre d'affaires, etc.

Les marques « légitimées » – Dans ce cas, la crédibilité du créateur – du fait de ses compétences et de son parcours – renforce la légitimité de la marque. Cependant, la marque personnelle de l'entrepreneur ne se superpose pas à celle de l'entreprise ou de la marque commerciale créée. Les deux restent dissociées. L'entrepreneur ne communique sur lui-même qu'à des moments bien précis, en sélectionnant les éléments pertinents de son parcours qui peuvent crédibiliser son projet, son entreprise, son produit ou son service. C'est le cas de Céline Verleure. L'histoire de son parcours et de sa quête est racontée sur le site Internet

(dans une rubrique qui lui est consacrée) et dans des interviews ou articles de presse. Son histoire constitue une sorte « d'introduction » pour Olfactive Studio, qui reste avant tout une marque cocrée avec les internautes et née d'une rencontre inédite, entre la photographie et le parfum.

Les marques « autonomes » – Les marques qui entrent dans cette catégorie ne s'appuient quasiment pas sur l'image de leur créateur. Lors de la création, on communique surtout sur les produits et les services proposés, en donnant un minimum d'informations sur l'entrepreneur qui porte le projet. Cela ne signifie pas que, ultérieurement, on ne pourra pas raconter l'histoire de cet entrepreneur si l'on souhaite renforcer les valeurs de la marque ou sa légitimité.

Identifiez les composantes de votre marque personnelle et formulez les messages clés.

Dan Schawbel, surnommé « le pape » du personal branding, le définit comme un « processus par lequel des particuliers et des entrepreneurs s'affirment et se détachent de la foule en identifiant et en exprimant clairement ce qu'ils ont d'unique sur le plan professionnel et personnel, puis s'en servent de levier pour transmettre sur un ensemble de plates-formes un message et une image cohérents visant un but spécifique. Ce faisant, ces personnes peuvent se faire reconnaître comme des experts dans leur domaine, établir leur réputation et leur crédibilité, progresser dans leur carrière et conforter la confiance qu'elles ont en elles-mêmes¹ ».

Cette définition met en exergue des notions clés susceptibles de vous aider dans votre démarche. Elle propose une stratégie de différenciation de votre image personnelle, en mettant en avant les qualités et les compétences qui vous rendent unique et crédible. La sélection des éléments différenciateurs devrait être en accord avec vos objectifs. Ces

1. Dan Schawbel, Fadila Brahimi, *Moi 2.0 : Devenez l'entrepreneur de votre vie grâce au personal branding*, Leduc S., 2011, p. 29.

éléments doivent correspondre à la réalité. Dans le cas contraire, votre effort de communication et de construction d'image peut vite se retourner contre vous.

Dans votre démarche, faites cependant bien la différence entre image et réputation. L'image est perçue à un moment T. La réputation se construit dans la durée, elle est le résultat d'une succession d'images, en rapport avec plusieurs publics et à différents moments de votre vie. Le développement de l'Internet et des outils Web 2.0 ont un impact important sur la réputation des individus. Qui n'a jamais «googelisé» un collaborateur, un auteur ou un partenaire? Des articles de presse parlant de vous ou que vous avez publiés, des photos ou des textes postés sur les réseaux sociaux, des interventions sur des blogs, des vidéos sur YouTube ou Dailymotion... sont autant d'éléments qui peuvent reconstruire votre image à un moment T et, de ce fait, contribuer à forger votre réputation.

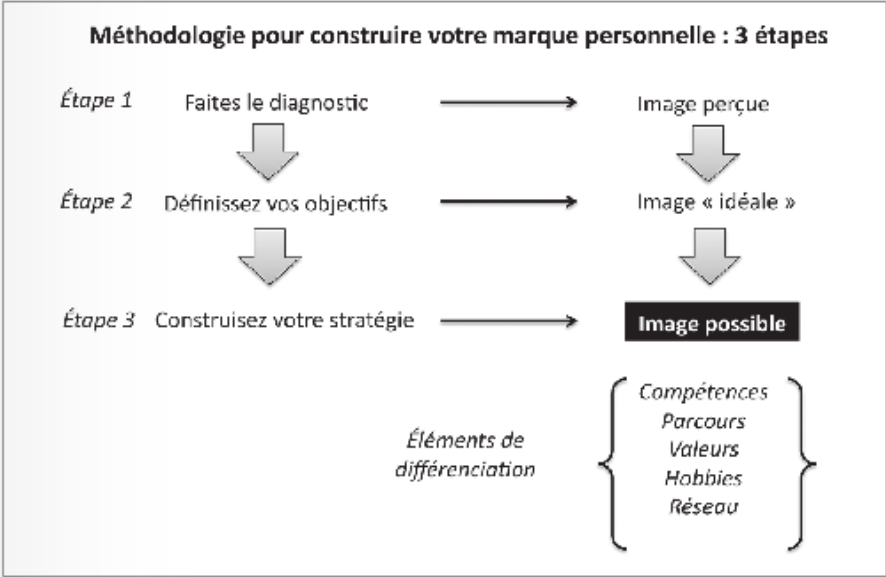
Ces éléments peuvent vous nuire ou vous aider, selon les situations. C'est un terrain glissant qui deviendra vite dangereux si vous n'exercez aucun contrôle sur votre image et donc sur votre réputation. Le moyen le plus simple pour y parvenir est de faire un diagnostic de l'existant, ensuite de «diffuser» vous-même les éléments pertinents sur vous. Cependant, cela doit se faire avec méthode. L'incohérence peut vous décrédibiliser tout autant, voire davantage, qu'un commentaire négatif sur vous traînant sur le forum d'un site Web, par exemple.

Pour construire votre image, voici une méthode accessible, peu coûteuse et que vous pouvez appliquer (sauf si vous jouissez d'une forte notoriété; dans ce cas, vous avez besoin d'une étude d'image approfondie, basée sur des enquêtes quantitatives et qualitatives).

Cette méthode repose sur:

- Un diagnostic de votre image personnelle, basé à la fois sur votre analyse personnelle et la perception de ceux qui vous connaissent (étape 1).

- La construction de l'image idéale que devrait avoir la personne qui porte le projet, c'est-à-dire vous, dans l'idéal (étape 2).
- La définition de l'image personnelle à construire, résultant du delta entre l'image «idéale» et l'image perçue (étape 3).



A. Première étape : établissez le diagnostic

Vous êtes sur le point de lancer le projet d'entreprise auquel vous pensez depuis des mois. Vos objectifs sont formulés et vous êtes en mesure de dire jusqu'à quel niveau vous avez envie d'engager votre marque personnelle dans votre projet.

Passez maintenant à la phase opérationnelle.

Établissez d'abord un diagnostic qui doit vous aider à répondre à deux questions :

- Quel est mon parcours, quelles sont mes compétences et les expériences qui m'ont été utiles et qui me différencient des autres ?
- Comment suis-je perçu aujourd'hui par mon entourage (professionnel avant tout) ?

Pour répondre à la première question, listez les grandes étapes de votre parcours, les compétences acquises à chaque fois, vos passions et vos expériences de vie (comme un séjour à l'étranger, la pratique d'un sport, etc.), le réseau que vous avez pu bâtir (professionnel ou personnel) et, enfin, les valeurs auxquelles vous croyez et qui vous motivent (le professionnalisme, l'amitié, la transparence, la proximité, le courage, etc.).

Les compétences professionnelles sont importantes, mais elles ne vous définissent que partiellement. Vous avez également appris grâce à vos expériences et rencontres de toutes sortes. Vous partagez un certain nombre de valeurs (le professionnalisme, la transparence, l'ouverture, etc.). Si vous vous lancez dans un projet entrepreneurial, ou si vous portez un projet en entreprise, ce que vous avez appris de vos expériences professionnelles ou personnelles ainsi que les valeurs auxquelles vous croyez peuvent compter autant que les compétences acquises. On peut être un excellent spécialiste dans un domaine sans pour autant être capable de gérer un projet entrepreneurial ou intrapreneurial, qui demande de la motivation, des qualités managériales, une capacité d'adaptation et de résistance au stress, etc.

Cela vous sera également utile pour répondre à la deuxième question qui concerne la perception des autres.

Pour répondre à cette deuxième question, plusieurs moyens sont à votre disposition.

Si vous bénéficiez déjà d'un certain niveau de notoriété, faites appel à un spécialiste pour bénéficier d'une étude d'image en bonne et due forme. Cette étude d'image doit viser à la fois le on-line (tout ce qui compose votre e-réputation : information vous concernant sur des sites Internet et des blogs, des journaux on-line, les réseaux sociaux...) et le off-line. Elle peut se reposer à la fois sur des enquêtes qualitatives (essentiellement des entretiens semi-directifs) et des enquêtes quantitatives (sondages).

Si vous ne jouissez pas (pas encore!) d'une notoriété suffisamment importante pour justifier l'emploi de tels moyens, faites vous-même une recherche sur Google et recueillez les informations qui vous concernent sur des sites Internet, des blogs, les réseaux sociaux, voire dans la presse. Recenser ces informations, analysez-les en fonction des grandes catégories d'informations déjà listées : votre parcours, vos compétences, vos passions, vos réseaux. Synthétisez au maximum. Le but : identifier les compétences clés, les points forts ou les éventuels points faibles ou critiques qui ressortent. Si par hasard, il existe des informations négatives sur vous, pas d'affolement ! Le plus important est de diffuser dans vos messages clés des éléments atténuant ces points faibles, voire de les décrédibiliser.

Parallèlement à cette analyse basée sur des sources on-line, dressez une liste de personnes proches, que vous avez côtoyées, par exemple dans votre vie professionnelle, susceptibles de vous aider à compléter, voire à valider, votre analyse. Il est préférable qu'elles vous connaissent relativement bien. Vous n'avez pas besoin d'une longue liste. Si les réponses recueillies ne sont pas sincères, la démarche est biaisée. D'où l'intérêt de choisir soigneusement les personnes interrogées.

L'échange peut avoir la forme d'une discussion. Passez au moins trois thématiques en revue :

- vos points forts et vos points à améliorer ;
- vos compétences clés ;
- les éléments qui vous différencient des autres (parcours, compétences, hobbies, valeurs, etc.).

En analysant toute cette matière, vous serez capable de connaître les éléments que l'on perçoit de vous, mais également ceux que l'on ne connaît pas ou insuffisamment, et qui pourraient vous être utiles pour construire votre marque personnelle.

Des différences importantes peuvent exister entre votre propre perception et celle que les autres ont de vous : des qualités que vous ne

soupçonnerez pas ou, au contraire, une méconnaissance de caractéristiques qui vous semblaient évidentes sur votre parcours ou vos compétences.

Regroupez les informations recueillies en cinq catégories :

1. **Éléments connus**, ceux qui apparaissent aux deux niveaux (votre perception et celle des autres).
2. **Éléments inédits**, ceux susceptibles d'entrer dans la composition de votre image, mais moins connus, voire pas du tout.
3. **Éléments surprenants à potentiel positif**, c'est-à-dire les rumeurs, appréciations, succès que l'on vous prête...
4. **Éléments (surprenants ou non) à risques**, ou encore les critiques, points à améliorer, échecs que l'on vous prête...
5. **Éléments pour le diagnostic**.

B. Deuxième étape : définissez l'image « idéale » et fixez les critères pour votre sélection

Après cette collecte d'éléments, vous risquez de vous retrouver avec une masse d'informations abondante. Comment faire le tri ? Comment choisir ce qui est pertinent ? À certains moments, tout peut vous sembler pertinent et une demi-heure plus tard, rien !

Comment sélectionner les éléments différenciateurs, essentiels qui vous aideront à crédibiliser votre projet ? Convaincre vos financeurs ? Motiver vos futurs partenaires ? Conquérir vos clients ? Capter l'attention de la presse et la captiver par une histoire ?

La projection d'une image théorique de « l'entrepreneur idéal » pour votre projet peut vous être utile. Elle vous aidera à identifier les points forts, pertinents et différenciateurs pour votre projet et à les mettre en avant dans votre communication.

Comment devrait être la personne « idéale » qui pourrait mener à bien votre projet ? Quelles seraient les compétences qu'elle devrait avoir ? Par

exemple : si vous devez lancer un nouveau projet d'ampleur, innovant, la personne « idéale » devrait : avoir le goût de l'innovation, être visionnaire et en même temps pragmatique, savoir gérer des équipes nombreuses, être capable de trouver les meilleures compétences, etc.

Là encore, adoptez une démarche structurée, en fonction des catégories d'éléments déjà mentionnés : parcours, compétences, valeurs, passions, réseaux.

Posez-vous trois types de questions.

Quelles compétences clés un entrepreneur doit-il idéalement posséder pour réaliser son projet ?

Doit-il avoir une expertise dans un secteur donné ? Des qualités managériales ? Un certain niveau d'expérience ? Etc.

Pour réussir un projet comme « le Blog du parfum qui n'existe pas encore », une connaissance des enjeux liés au secteur de l'e-business et de la création de parfums constitue un avantage certain pour crédibiliser le projet. C'est le cas de Céline Verleure qui met en avant dans sa communication son expérience chez Kenzo, où elle apprend avec Pierre Broc le métier de la création de parfum. Sur le site Internet d'Olfactive Studio, elle raconte qu'à 28 ans elle a créé Kenzo Jungle avec les parfumeurs Dominique Ropion et Jean-Louis Sieuzac, puis L'Eau par Kenzo avec Olivier Cresp. Elle a également lancé le site Osmoz.com pour les passionnés de parfums...

Autre exemple : Sandra Le Grand, créatrice de l'entreprise Kalidea (à l'origine CanalCE), spécialiste des prestataires pour les services destinés aux Comités d'entreprise. Lancée en 2000, Kalidea a aujourd'hui un chiffre d'affaires de 6,4 millions d'euros et deux cents collaborateurs. Sandra Le Grand a opté pour une stratégie de communication de type « entreprise légitimée ». L'entrepreneuse parle peu d'elle sur le site de l'entreprise. La marque de l'entreprise ne se confond pas avec sa marque personnelle. Cependant, elle raconte son parcours, ses motivations, ses échecs et ses succès sur d'autres supports de communication : dans des

campagnes de presse (interviews, articles), dans des événements et également dans un livre autobiographique¹. La compétence clé qu'elle met en avant est la connaissance du marché grâce notamment aux onze ans passés chez Coca-Cola France.

Quelles seraient les passions ou les valeurs qui motivent l'entrepreneur portant un tel projet?

Par exemple, le besoin de consommer autrement? Le goût de l'innovation? Le contact avec les gens? La passion pour un domaine?

Sur le site Internet d'Olfactive Studio, dans la présentation de Céline Verleure, est mis en avant son goût pour le voyage et l'exploration. On établit également un parallèle entre sa passion pour l'architecture, cultivée dès l'enfance, et la réalisation d'un rêve dont finalement l'entrepreneuse est devenue l'architecte: «créer un parfum à mille mains».

Sandra Le Grand, elle, met en avant, à son tour, la passion pour l'entrepreneuriat. Son livre témoigne de cette passion. Elle raconte notamment que la première fois où elle a pensé se lancer dans un projet entrepreneurial, elle avait 23 ans. Cependant, manquant d'expérience, elle a attendu onze ans avant de poursuivre son rêve... Son projet a pris forme plus tard, basé sur sa connaissance du marché et une certaine vision stratégique sur l'avenir des services à proposer aux Comités d'entreprise. C'est toujours cette passion pour l'entrepreneuriat qui pousse aujourd'hui Sandra Le Grand à soutenir les femmes ayant envie de se lancer dans la création d'entreprise (elle est vice-présidente de CroissancePlus, présidente du Club des ambassadeurs des JDE, etc.).

Enfin, l'accès à un réseau de collaborateurs, partenaires, prescripteurs, clients... serait-il un plus?

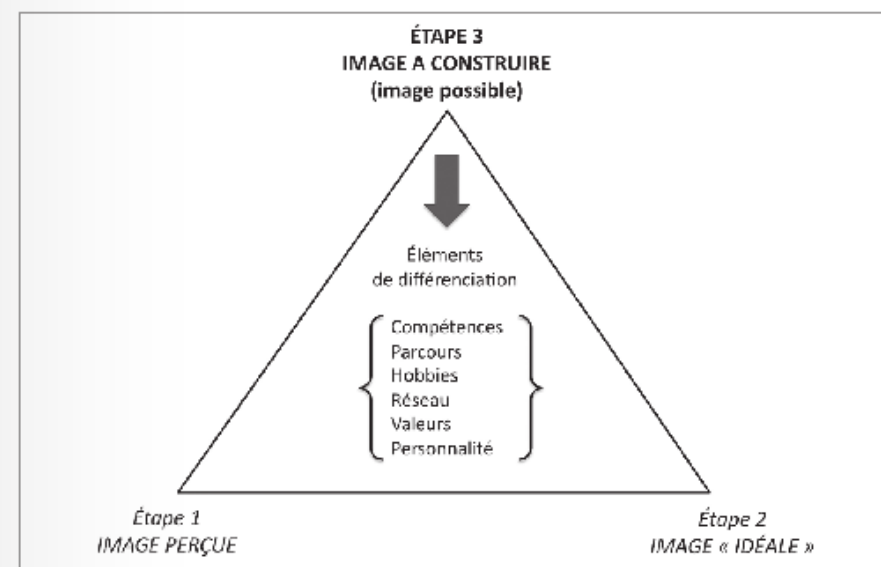
L'accès à un réseau de clients, collaborateurs, prescripteurs, etc., potentiels peut évidemment crédibiliser votre projet. Il peut être un élément extrêmement important dès la présentation de votre business plan.

1. *Entreprendre : un peu, beaucoup, passionnément*, éditions Télémaque, 2010.

Sandra Le Grand parle d'un succès basé sur son réseau de relations professionnelles. Elle indique qu'une des premières difficultés était de pouvoir ouvrir un compte d'entreprise, les banques en refusant l'ouverture alors qu'elle avait levé cinq millions de francs. Heureusement, l'un de ses amis, avocat, lui a conseillé la forme de statut la plus appropriée à adopter...

C. Troisième étape : définissez l'image à construire et votre stratégie

Tenant compte de votre diagnostic et de l'image théorique «idéale» que vous avez esquissée, faites le delta entre l'image «idéale» et votre propre image, telle que définie dans votre diagnostic. Vous identifierez ainsi les éléments qui vous rapprochent de ce porteur de projet «idéal».



Essayez de structurer cette matière par catégorie, en n'oubliant pas de préciser quel est votre public.

Vous pouvez, par exemple, développer dans votre business plan les éléments qui mettent en exergue votre accès à un réseau de futurs clients

ou partenaires et n'en parler que brièvement à la presse. Comme pour la maîtrise d'une compétence clé que vous avez, une passion que vous nourrissez pour un secteur, une valeur qui vous guide et vous motive...

Quels sont les éléments pertinents pour votre projet ?	À qui vous adressez-vous ?	Sur quel type de support ?
Par rapport à : • vos compétences • votre parcours • vos valeurs • vos hobbies • votre personnalité • votre réseau	Financeurs Prescripteurs Salariés Dirigeants Leaders d'opinion Médias Fournisseurs Partenaires...	Présentation orale Réseaux sociaux professionnels Réseaux sociaux personnels Site Internet Communiqué de presse Livres Médias...

Une fois cette étape franchie, vous êtes tout proche du but: vous avez pratiquement tous les éléments pour construire votre marque personnelle!

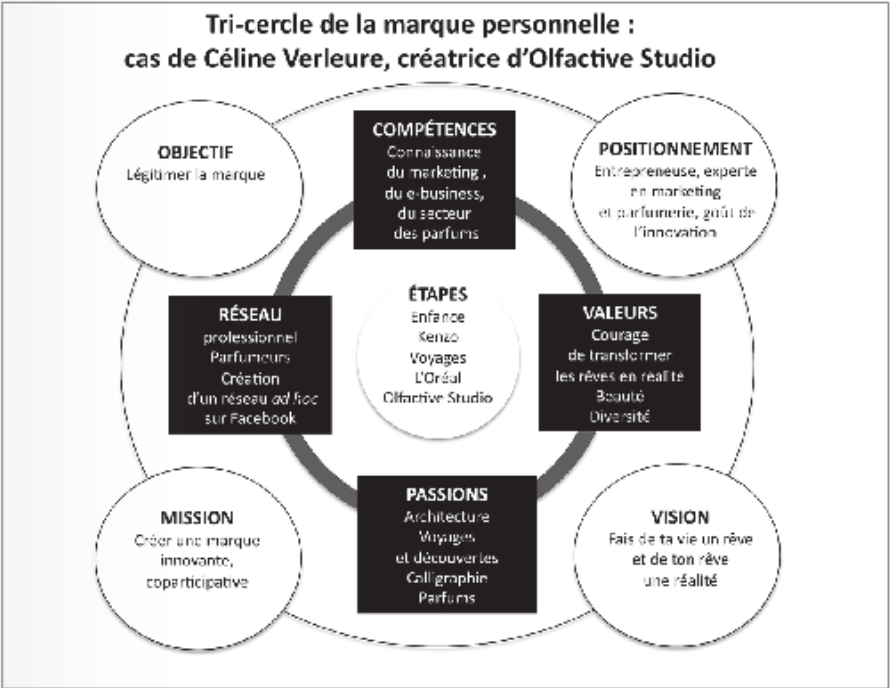
Il reste juste à les ordonner de façon cohérente et à formuler les messages clés.

Pour cela, et surtout si vous optez pour une stratégie de type «marque personnalisée» ou «marque légitimée» par la marque personnelle du créateur, voici un outil assez pratique que nous avons baptisé «le tri-cercle de la marque personnelle».

Il est, en effet, composé de trois cercles:

- Dans un premier cercle, c'est la vision que vous avez de vous-même et de votre projet, la mission que vous vous donnez (par rapport à ce projet), un positionnement qui synthétise l'ensemble des éléments de votre marque personnelle par rapport à l'environnement, les objectifs qui vous lient à votre projet.
- Un deuxième cercle, intermédiaire, résume les éléments concrets composant votre image et susceptibles de légitimer votre projet: compétences, valeurs, qualités, passions ou hobbies, réseau.

- Un troisième cercle, sur lequel tout repose, qui est au cœur de votre marque personnelle, puisqu'il contient les étapes clés de votre évolution, les éléments à mettre en avant.



Pour l'illustrer, revenons au cas de Céline Verleure. Son histoire, racontée sur le site www.olfactivestudio.com/creatrice, semble s'appuyer sur ces trois cercles. Elle passe une enfance proche de la nature, rêve de devenir architecte pour créer son propre univers. Elle suit finalement des études de marketing et entre chez Kenzo. Là, elle se passionne pour les parfums et crée avec des parfumeurs des marques célèbres. Elle lance ensuite le site Internet www.osmoz.com pour les passionnés de parfums. Côté personnel, «la passion de Céline se nourrit de voyages: elle pratique la calligraphie japonaise à Tokyo, passe de longs mois en Inde, aime Pondichéry et l'intensité du sous-continent. Elle traverse l'Atlantique à la voile au départ du cap Vert, fait le tour de l'Amérique du Sud et se passionne pour Rio de Janeiro. Elle y habitera deux ans, important

du vin français pour le plaisir des papilles cariocas.» Après quelques années chez L'Oréal, la création de parfums lui manquant, elle lance un blog, «le Parfum qui n'existe pas (encore) !», afin de «provoquer le destin et faire naître une nouvelle marque grâce aux intuitions collectives d'une communauté d'internautes. "Fais de ta vie un rêve et de ton rêve une réalité", lui souffle Saint-Exupéry. Depuis la cabane en haut du laurier de son enfance, Céline avait une vue imprenable sur le rêve dont elle est devenue l'architecte : créer un parfum à mille mains.»

«L'époque est aux affects, à une certaine "économie de l'émotion". L'époque, qui n'est pas à un paradoxe près, est donc tout à la fois celle de "l'industrialisation" des services (le vilain mot !) et celle d'une expérience client que l'on voudrait voir "réenchantée". Alors ? Alors les marques ont aujourd'hui réinvesti le champ émotionnel en jouant la carte du sensoriel (les nouveaux points de vente) et du storytelling. Renault relance Alpine, Infogrames avait jadis racheté Atari, parce que certaines histoires sont plus belles que d'autres et que les consommateurs y sont... sensibles.

Or, la culture de la vente est-elle adaptée à cette économie de l'émotion ? Comment les vendeuses et les vendeurs peuvent-ils être ambassadeurs d'une émotion longuement et minutieusement travaillée par des spécialistes du marketing ?

Il est plus facile de transporter de l'émotion en vendant une offre de mobilité qu'un ticket de parking, une expérience de voyage plutôt qu'un billet de train. Les supports physiques de nouvelle génération y sont donc pour beaucoup : l'ouverture d'une nouvelle agence, d'un nouveau concept est l'occasion de redonner du souffle à un collaborateur et de raconter une belle histoire à un client.

Pas facile néanmoins d'éviter la routine lorsqu'on est un vendeur. Pour émerveiller le client, il faut pouvoir continuer à être soi-même enthousiaste. Le storytelling est l'une des techniques pour réenchanter la relation. Savoir raconter une histoire, en maîtriser les ressorts pour pouvoir tenir son client en haleine, ce n'est pas ce que l'on apprend classiquement dans les méthodes de vente, et pourtant, cela contribue beaucoup à l'acte d'achat et à la fidélisation.

Dans le secteur du luxe, nous avons fait appel à des spécialistes du storytelling pour intégrer à la formation des vendeurs un module pédagogique dédié aux belles histoires de la marque. Elles sont nombreuses, dans une maison qui a près de cent cinquante ans d'histoire. Mais seuls quelques-uns les connaissaient bien et savaient les raconter à bon escient. Le storytelling a permis de les sélectionner et les réécrire sous un format facile à raconter, attractif et de savoir quand l'utiliser.

L'effet est double : le client est flatté, intéressé et heureux qu'on partage avec lui des histoires singulières ; et le vendeur réenchante sa propre relation de service en se transformant, le temps d'une minute, en conteur... »

Claire Bonniol, directrice associée de l'Académie du service, conseil aux entreprises pour le développement de la culture du service et l'amélioration de la relation client.

3. APPRENEZ À CONSTRUIRE ET À RACONTER VOTRE HISTOIRE

Vous avez décidé jusqu'à quel point vous appuyer sur votre marque personnelle pour communiquer sur votre projet. Votre vision, votre mission, votre positionnement, vos objectifs et les compétences clés à mettre en avant sont clairs. Vous avez identifié le réseau qui sera utile pour crédibiliser votre projet. Vous êtes en mesure de parler des valeurs auxquelles vous croyez et des passions qui vous motivent. Vous voilà prêt à avancer sur le terrain opérationnel ! Mais une question se pose : comment mettre en lumière ces éléments pour promouvoir votre marque personnelle ? Grâce au storytelling !

Comme évoqué dans le chapitre introductif, le storytelling contribue à faire connaître, agir et adhérer un public donné par la mise en récit de vos messages de communication. C'est un levier puissant de persuasion qui s'appuie sur deux éléments clés : la raison et l'émotion. La raison, car dans un récit il y a un fil rouge logique : le message clé est « contenu » dans la morale de l'histoire, facilitant ainsi sa compréhension et,

implicitement, sa mémorisation. L'émotion aide le public à s'identifier au héros qui affronte des obstacles, et à adhérer à sa quête. Le storytelling ne substitue pas la raison à l'émotion. Il s'appuie sur les deux.

Pour construire l'histoire qui peut irriguer votre communication de marque personnelle, utilisez deux outils du storytelling: le **schéma canonique** (ou le schéma d'action) et le **schéma actantiel** (ou des personnages).

Procédez par étapes.

A. Le schéma canonique: trouvez le fil conducteur de votre histoire

Définissez d'abord la situation initiale et la situation finale.

Pour toute personne, il y a la « Grande Histoire » (qui englobe l'ensemble de son parcours) et les petites histoires (des épisodes). Construisez la « Grande Histoire » d'abord, puis des épisodes qui vous semblent pertinents pour transmettre un message spécifique.

Pour la « Grande Histoire », la situation initiale peut être le début de votre formation, ou votre premier travail. Et la situation finale peut rester ouverte en devenant une projection de vous dans le temps: dans cinq ans je veux que mon entreprise devienne le leader du marché...

Ne l'oubliez pas: le storytelling n'est pas une science exacte! Pour que votre histoire soit crédible, il faut que vous soyez à l'aise avec ce que vous racontez. L'idée n'est pas d'inventer une histoire, mais de mettre un message en récit de sorte qu'il soit compris et mémorisé rapidement! À vous de définir d'abord le message clé et, en fonction de celui-ci, d'identifier une situation initiale et une situation finale adaptées au contexte...

Aussi, rappelez-vous: vous n'êtes pas obligé de raconter chronologiquement votre histoire. Il y a la structure du récit (une situation initiale, une suite d'actions et une situation finale) et mille façons de le raconter. Vous pouvez commencer par la fin, le milieu, un certain épisode...

On peut aussi mettre l'intrigue en avant en introduction. Par exemple: comment une personne, qui a été salariée pendant onze ans, change-t-elle brusquement de parcours pour devenir un entrepreneur à succès?

Une fois les situations initiale et finale définies, construisez « la transformation »: les actions qui mènent de la situation initiale à la situation finale.

Pour ce faire, les trois types d'épreuves (qualifiante, principale et glorifiante) peuvent vous servir. Essayez d'ordonner les différentes étapes de votre parcours, selon la logique du récit. N'hésitez pas à parler des obstacles que vous avez dû franchir, et même de vos échecs et de la façon dont vous les avez surmontés. Cela montre que vous savez vous remettre en question et faire face à des moments difficiles, et donc crédibilise votre propos.

N'oubliez pas de soigner l'intrigue: identifiez les difficultés dans votre parcours et mettez en avant la façon dont vous avez réussi à les dépasser ou dont vous comptez les surmonter. Une histoire sans intrigue est comme du pain sec, ça manque de saveur... L'intrigue, c'est le sel de l'histoire. Si vous voulez accrocher votre public, il faut créer du désir, celui de connaître ce qui va arriver... Il faut que vous donniez à vos interlocuteurs l'envie d'en savoir plus: comment l'histoire va-t-elle finir? Le « héros » va-t-il réussir à accomplir sa quête malgré les écueils? Les opposants vont-ils réussir à le freiner dans sa course?

Reportez-vous au schéma canonique page 17.

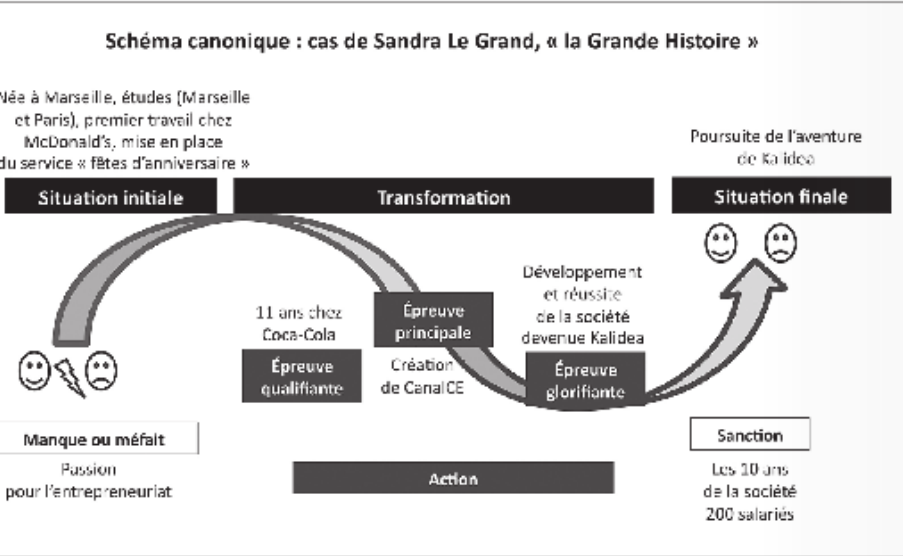
■ Exemple: l'histoire de Sandra Le Grand (la grande histoire¹)

Situation initiale – Pendant ses études, Sandra Le Grand travaille pour McDonald's où elle est investie dans le lancement d'un nouveau concept lié aux repas des enfants.

1. <http://femmes3000cotedazur.blogspot.com/archive/2011/04/05/sandra-le-grand-fondatrice-et-pdg-de-canalce-ou-l-instinct-e.html>

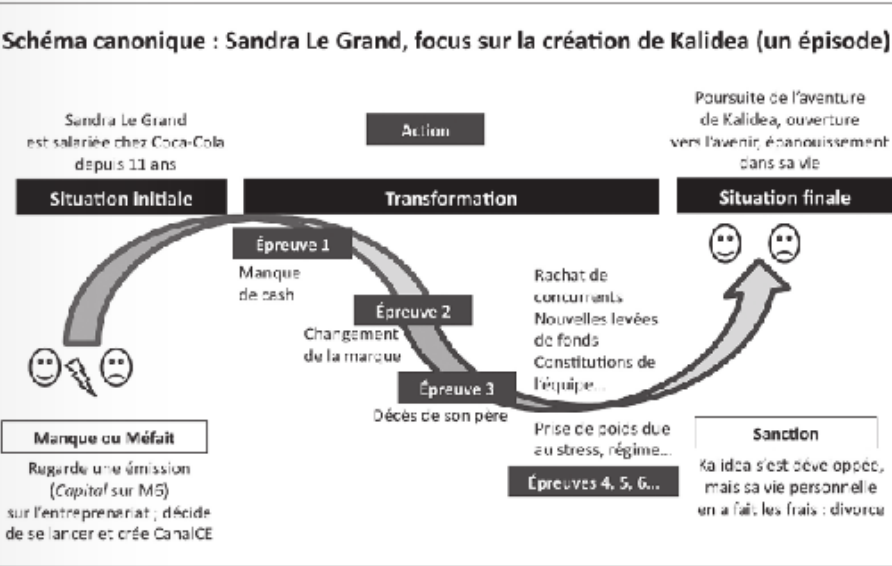
Transformation (actions):

- **Épreuve qualifiante** – Onze ans d’activité chez Coca-Cola; focus sur un grand projet réalisé par Sandra : installation des distributeurs dans les cinémas.
- **Épreuve principale** – La création et le lancement de CanalCE en 2000.
- **Épreuve glorifiante** – Sandra est à la tête d’une entreprise, CanalCE – devenue Kalidea –, qui compte, en 2010, deux cents collaborateurs et un chiffre d’affaires de soixante millions d’euros.
- **Situation finale** – Ouverture sur l’avenir, l’objectif serait de continuer à s’épanouir en tant que femme, mère et entrepreneuse; partager son expérience.
- **Obstacles mis en avant** – Les difficultés à concilier vie de femme et vie de chef d’entreprise, les problèmes récurrents d’une entreprise (par exemple, un soir de Saint-Sylvestre le banquier l’appelle pour lui dire que son entreprise est à découvert et qu’il va refuser ses chèques...), la crise économique, etc.



L’objectif du livre qu’a publié Sandra Le Grand est de raconter la création de l’entreprise. Ce sera donc un épisode qui sera mis en lumière.

Cette fois la situation initiale est ainsi décrite: « J’ai créé CanalCE il y a dix ans. J’avais 34 ans, deux enfants en bas âge, un mari cadre de direction dans un grand groupe français. J’habitais Paris, en plein centre, loin de ma famille parentale qui vit dans le Sud de la France. J’étais moi-même sur une belle trajectoire professionnelle chez Coca-Cola France. La bulle Internet allait bientôt se dégonfler. Le monde était plus incertain que jamais. Pure folie. »



Et la situation finale: « Aujourd’hui, le groupe CanalCE, fort de ses cinq mille comités d’entreprise (CE) abonnés représentant quatre millions de bénéficiaires, pèse près de soixante millions d’euros et gagne de l’argent. Nous sommes leaders sur notre marché avec une croissance à deux chiffres ininterrompue. [...] Dix ans après les débuts, je ne carbure toujours pas aux amphétamines. Mes enfants sont en pleine forme. J’ai encore plus d’amis – des vrais ! – qu’avant. Je n’ai pas renoncé à ce que je crois ni à qui je suis. Au contraire, toutes ces années, pas toutes faciles,

n'ont fait que renforcer mes convictions. Je peux dire qu'aujourd'hui ma vie est saine et équilibrée.»

Au milieu, il y a «la transformation», toutes les actions qui lient la situation initiale à la situation finale: les péripéties liées à la création, les difficultés et les solutions pour les surmonter, etc.

B. Le schéma actantiel: distribuez les rôles

Une fois que vous avez défini le fil conducteur de votre histoire en vous servant du schéma canonique, vous pouvez passer aux personnages, avec le schéma actantiel. Procédez également par étapes. Sachez cependant que cet ordre est indicatif, vous pouvez inverser les étapes à votre convenance.

Définissez le destinataire et le destinataire

C'est une étape importante, car votre message doit atteindre le public défini auparavant. Dans la plupart des cas, le destinataire – celui qui commande la quête – va être l'entreprise ou vous-même. Quant au destinataire: ce peut être les financeurs, les clients, les futurs salariés, les prescripteurs, etc., ou tout le monde à la fois.

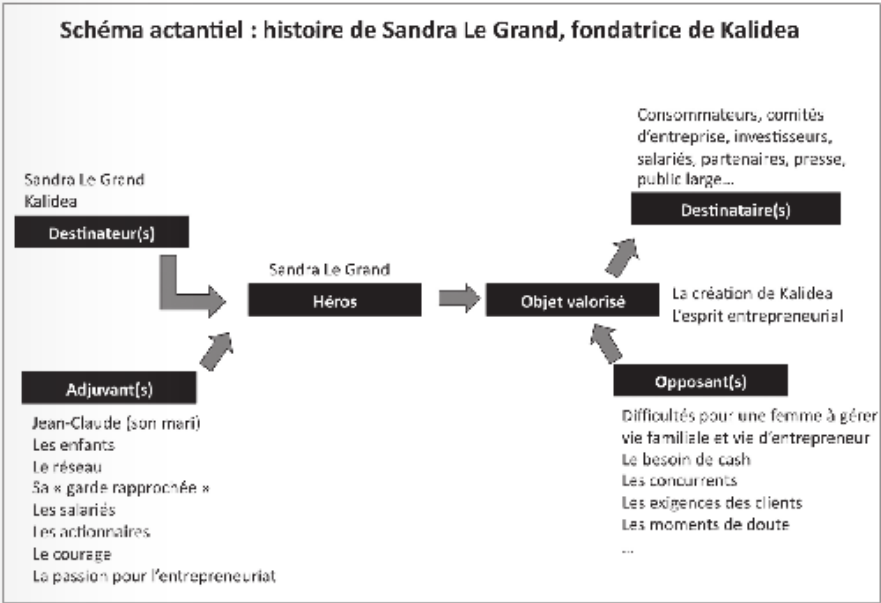
Définissez le héros et sa quête

Comme il s'agit de construire votre marque personnelle, vous serez le héros! Quant à la quête, il est important de la résumer dans une phrase. Normalement, elle doit être liée à la mission que vous vous donnez et à votre positionnement (tels que définis dans le tri-cercle de l'image).

Définissez les opposants et les adjuvants

C'est une étape extrêmement importante car si vos «opposants» sont passés sous silence, l'intrigue elle-même en souffrira. Et une histoire sans intrigue est une histoire qu'on a envie ni d'écouter ni de raconter... N'oubliez surtout pas: les opposants ne doivent pas être forcément des personnes. Il peut s'agir de contraintes de toutes sortes, d'un événement, de la concurrence, etc. Pour les adjuvants – ceux qui vous aident donc à accomplir votre quête –, vous pouvez mentionner un collaborateur,

un mentor, votre réseau, vos expériences passées, une technologie, un outil, votre courage, etc. Reportez-vous au schéma actantiel page 18.



4. OÙ, QUAND ET COMMENT RACONTER VOTRE HISTOIRE ?

Une fois votre histoire bâtie, comment la raconter ?

Comme nous l'avons précisé, le storytelling peut irriguer une stratégie de communication dans son ensemble, comme il peut être utilisé ponctuellement (lors d'une interview pour la presse, un livre, etc.). Son impact sera plus important, bien évidemment, dans le cas d'une utilisation stratégique.

Ainsi, vous pouvez utiliser le storytelling dès les premières étapes de votre projet: notamment dès la présentation de votre business plan. Les investisseurs ou les partenaires potentiels, voire le management en entreprise si vous êtes un intrapreneur, s'intéressent au porteur du projet. Qui est-il? Qu'est-ce qui le qualifie pour ce projet? Pourquoi devrais-je lui faire confiance?

Mettre en récit votre parcours vous permettra de capter l'attention de vos interlocuteurs, les captiver et les convaincre par des arguments raisonnés, liés à votre expérience, vos compétences ou votre réseau.

Une fois votre projet lancé, l'histoire pourra également être intégrée dans la communication externe (dans la gestion de la marque commerciale que vous comptez créer ou celle de votre entreprise) ou interne (pour bâtir une culture d'entreprise forte).

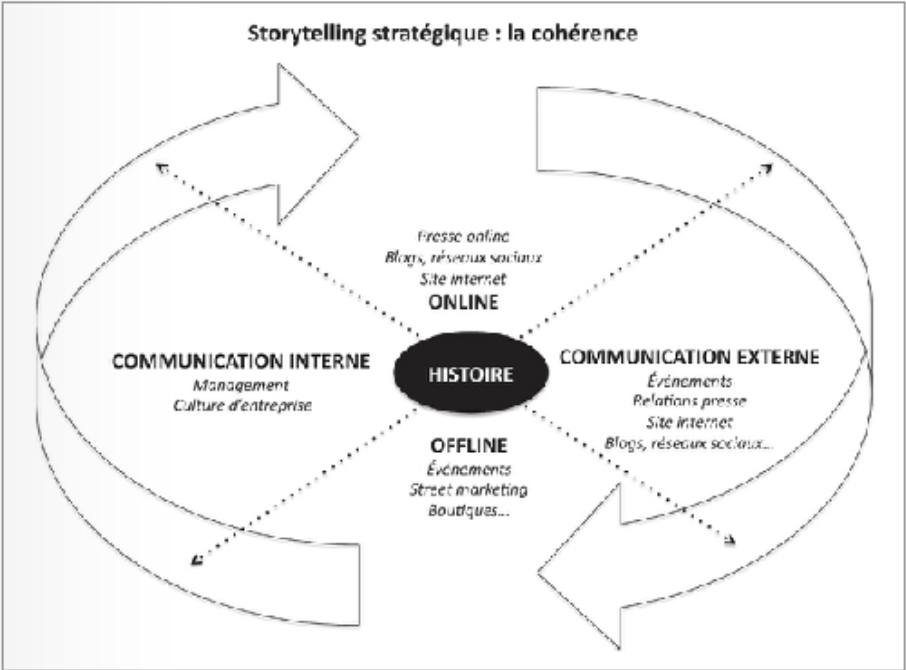
Prenons l'exemple de Michel et Augustin. L'histoire de l'amitié des deux entrepreneurs est racontée, de façon plus ou moins développée, sur le site Internet de l'entreprise, dans les articles de presse, dans des événements et même sur l'emballage des produits. Elle est également racontée en interne. Le siège est baptisé la Bananeraie, les réunions sont informelles. Clients, personnels et invités de marque s'y retrouvent pour déguster les produits...

Si vous optez pour une stratégie «storytelling» globale, n'oubliez pas la cohérence! La même histoire doit être déclinée sur différents supports (communication interne et externe). Votre histoire doit se retrouver, de manière plus ou moins développée en fonction des supports et des circonstances, dans vos interviews à la presse, dans votre discours commercial ou corporate, dans vos prises de parole publique...

Comme elle doit se retrouver en interne, lorsque vous vous adressez à vos salariés. De nombreuses passerelles existent entre le on-line et le off-line, entre l'interne et l'externe. Vous ne pouvez pas raconter une histoire à l'extérieur de l'entreprise et une autre en interne. Nous vivons dans un écosystème ouvert où les parties prenantes peuvent avoir plusieurs casquettes: vos collaborateurs, par exemple, peuvent être aussi vos clients, connaître des journalistes, des partenaires... Le monde est petit et le cloisonnement un leurre... La cohérence permanente de votre discours et de votre comportement est fondamentale.

Ce que vous racontez doit être «vrai». Si vous mettez en avant en interne des valeurs telles que l'échange, la proximité, l'ouverture, il faut qu'elles correspondent effectivement à la réalité de l'entreprise. Dans le

cas contraire, la communication «storytelling» peut avoir un effet boomerang. Les histoires circulent vite (y compris les histoires négatives).



La même histoire doit se retrouver sur le site Internet de votre marque (si vous parlez de vous-même), sur les réseaux sociaux professionnels ou personnels, voire sur Wikipédia si votre notoriété est importante.

Attention, cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas développer votre histoire en donnant quelques détails ou en faisant un focus sur un épisode! Au contraire! Il faut toujours adapter l'histoire et sa façon de la raconter à son public, à condition de préserver en permanence une cohérence d'ensemble.

Quelques exemples de supports où vous pouvez diffuser votre histoire :

- sur Twitter, vous allez la résumer en utilisant 140 caractères (Twitter met aussi à la disposition de ses membres un outil appelé Twitter Stories);

- sur Facebook, vous pouvez alterner ou associer le texte, l'image, la vidéo. Vous pouvez aussi, découper votre histoire en plusieurs parties. Pour raconter un épisode, par exemple, vous pouvez poster une photo avec un court commentaire. Vous pouvez ajouter des liens vers des sites qui parlent plus amplement de vous (votre site, le site consacré à un événement, une interview, etc.);
- sur votre site Internet, vous pouvez la raconter dans une vidéo, ou en utilisant des photos et du texte;
- sur LinkedIn et Viadeo, on doit retrouver les étapes de votre parcours mises en exergue dans votre histoire;
- dans les médias (voir le chapitre consacré au storytelling appliqué aux relations presse), dans des supports d'édition et de presse d'entreprise *ad hoc*: livret sur l'histoire de l'entreprise (où vous pourrez parler de votre histoire personnelle de créateur ou de porteur de projet), dans une rubrique du journal interne...

N'hésitez pas à définir un périmètre de vocabulaire, que vous allez pouvoir utiliser sur tous ces supports. Pour cela, vous pouvez partir des mots-clés utilisés dans le tri-cercle de l'image. Listez aussi des synonymes (pour ne pas vous répéter). Ces mots-clés, et leurs synonymes, doivent se retrouver sur tous les supports qui racontent votre histoire. Ils seront des repères qui crédibiliseront votre histoire, en lui donnant cohérence et consistance sur le long terme.

3.

Le storytelling, un outil pour réussir la présentation de votre business plan

Pour présenter son projet lors d'une création ou d'une reprise d'entreprise, plus généralement pour tout projet de développement, le business plan est l'outil de référence notamment pour convaincre vos investisseurs. Il synthétise les enjeux, votre vision, votre stratégie, les résultats attendus.

Au travers de votre business plan, il s'agit de raconter une histoire gagnante qui explique pourquoi et comment vous allez atteindre vos objectifs.

Nous verrons dans ce chapitre les éléments qui composent le business plan et les éléments majeurs de votre projet que vous pouvez «storyteller», puis les enjeux pour réussir votre présentation à l'aide du storytelling. Nous découvrirons ensuite dans quelle mesure vous devrez adapter votre storytelling selon les interlocuteurs (investisseurs, banquiers, business angels, love money) pour réussir à les convaincre de vous accompagner dans la réussite de votre histoire.

1. CE QUE DOIT CONTENIR VOTRE BUSINESS PLAN

POUR RÉUSSIR VOTRE STORYTELLING

Le business plan est l'outil de présentation primordial pour valider votre projet et obtenir les ressources financières que vous attendez. Il doit répondre à une question essentielle pour vos interlocuteurs: pour-quoi devrais-je accompagner cette personne? D'où l'importance de la qualité de votre dossier sur le fond, mais aussi de la confiance, la bien-veillance et l'enthousiasme que vous allez générer chez vos interlocu-teurs grâce à un storytelling maîtrisé.

Vous devrez donc présenter une histoire pour votre projet, une histoire qui se construira autour des interrogations suivantes.

Vous – Qui êtes-vous? Quelle est votre vision? Où vous projetez-vous? Pourquoi souhaitez-vous en arriver là? Quels sont vos atouts, motiva-tions et valeurs pour réussir? Pourquoi êtes-vous la bonne personne pour mener à bien ce projet? Quelle communauté d'intérêts avez-vous su créer autour de votre projet? Quelle est votre expérience, votre his-toire personnelle autour du projet? En quoi, en cas de difficultés, votre équipe sera mieux à même d'affronter l'adversité?

Votre offre – Qu'apportez-vous? Un nouveau produit, un service, un concept? En quoi la vie sera-t-elle meilleure une fois votre idée réalisée? Quelle est l'histoire de votre idée? Comment vous est-elle venue? En quoi s'inscrit-elle dans le sens de l'Histoire? Pourquoi est-ce le moment de le faire? Existe-t-il une opportunité? Les circonstances s'y prêtent-elles? Vos produits ou services sont-ils attendus, réclamés? Montrez que votre intuition, votre expérience, votre réflexion vous amènent à des conclusions qui confirment ce que vous affirmez.

Vos concurrents – Quelles sont les solutions déjà existantes? Quels sont les concurrents? Comment ont-ils ouvert la voie et ont-ils donné l'envie aux consommateurs/utilisateurs? Quelles sont les histoires de vos concurrents? Que vous apprennent-elles? Comment se mettent-ils

en valeur? Montrez que vous avez compris les enjeux et appris de vos concurrents proches ou lointains.

Vos clients – Pour qui les produits, services, concepts que vous pro-posez auront-ils de l'intérêt? Quels sont vos marchés? Quelles sont les attentes de vos consommateurs/utilisateurs? Combien sont-ils? Sont-ils prêts à payer cher pour bénéficier de votre produit? À l'acheter plu-sieurs fois ou à le prescrire fortement? Montrez les ordres de grandeur: taille, prix, niveau de renouvellement, capacité de fidélité... Comment allez-vous vous faire connaître du client? Quelle histoire sur votre offre allez-vous lui raconter? Avez-vous déjà des clients? Quelle est votre histoire avec eux?

Vos enjeux financiers – Quels sont vos enjeux financiers? Quels sont vos besoins financiers? Comment allez-vous utiliser cet argent? Toute action nécessite des ressources, n'ayez pas peur de les mentionner. Cela renforce la crédibilité de votre analyse et montre la qualité de votre réflexion.

Dès le début de votre présentation, intégrez un «*executive summary*», ou «résumé exécutif», qui synthétise tous ces éléments et qui montre pourquoi vous allez réussir. Présentez les chiffres clés, les principaux membres de votre équipe, les demandes que vous allez satisfaire et aussi les risques que vous allez affronter! Montrez ce dont vous avez besoin pour vous lancer ou poursuivre l'histoire avec succès.

Avant tout, votre projet est une aventure humaine. Même s'il s'agit de convaincre en démontrant la pertinence de votre business model, de votre politique commerciale et marketing, de votre analyse finan-cière... il faut montrer ce que les données recouvrent en termes de réa-lités. Par exemple, un chiffre de vente est la traduction d'une histoire concernant un vendeur et un client, voire même au-delà, toute la chaîne de production... Il faut donc raconter une histoire d'hommes, mettre de l'émotion dans les chiffres... Utilisez les schémas canonique et actantiel pour bâtir vos histoires.

Reportez-vous aux schémas canonique et actantiel pages 17 et 18.

« Un jour, je me suis demandé pourquoi j'avais créé kollori.com et j'ai vite trouvé la réponse: je voulais être aussi à l'aise au travail que chez moi! Je tombais toujours sur des reportages qui montraient les locaux design des start-up américaines. J'ai tout de suite eu l'intuition que c'était une véritable tendance et qu'en 2020, toutes les entreprises du secteur tertiaire adopteraient ce modèle. Alors j'ai foncé! Aujourd'hui, mon rêve, c'est que chaque salarié considère les locaux de son entreprise comme une sorte de deuxième maison, grâce à l'environnement atypique que nous arrivons à créer avec nos produits. »

Romain Fusaro, créateur en 2012 de kollori.com, boutique e-commerce qui propose aux TPE et aux start-up des espaces de travail fun et colorés. Le concept s'adresse tout particulièrement aux nouvelles générations d'entreprises et à leurs collaborateurs.

Finalement, le business plan doit reprendre les éléments d'une histoire en parlant: du Pourquoi, du Quoi, du Qui, du Où, du Combien, du Comment et du Quand?

Parler du pourquoi: pourquoi faites-vous cela? Pourquoi cela a-t-il du sens? Pourquoi les utilisateurs attendent-ils vos produits ou services?

Parler du quoi: qu'allez-vous vendre? Qu'allez-vous proposer? Qu'allez-vous apporter?

Parler du qui: qui est intéressé par vos produits et services? Qui est membre de l'équipe? Qui peut vous aider? Qui a intérêt à vous aider? Qui peut vous retarder?

Parler du où: où cela se passe-t-il? Où cela se passera-t-il? Où sont vos marchés? Vos moyens de production? De distribution?

Parler du combien: combien y a-t-il de clients/usagers potentiels? De pays pouvant être concernés? De concurrents? De besoins de machines? De besoins en ressources humaines?

Parler du comment: comment allez-vous produire? Recruter? Vous faire connaître? Vendre?

Parler du quand: quand cela va-t-il commencer? Quand seront définies les principales étapes? Quand aurez-vous atteint vos objectifs?

Cette déclinaison de repères pouvant s'appliquer à chaque partie du business plan: commerciale, financière, ressources humaines...

« **lesdedicaces.com**, c'est d'abord la réponse à mon besoin, puis à un besoin. Je pense que l'aventure entrepreneuriale doit partir de cette volonté: rendre service. C'est à mon sens sur des fondements que l'on croit justes que peut se bâtir une société pérenne et forte. C'est en tout cas dans cette optique que j'ai défendu mon projet et le décris encore aujourd'hui. Parler d'éthique, de déontologie, c'est aussi plus facile dès lors que l'on touche à des biens culturels. Surtout en France, pays qui tient à son "exception culturelle". Mais les biens matériels et immatériels n'ont pas le monopole de ces valeurs. Chaque entreprise qui se crée doit être persuadée du rôle social qu'elle joue et de sa capacité à enchanter sinon le monde, au moins le monde du travail. À travers votre histoire, c'est une vision et un enthousiasme qui doivent percer. »

Thibault Di Maria, entrepreneur fondateur de lesdedicaces.com (www.lesdedicaces.com), lancé en 2012 et premier moteur de recherche de séances de dédicaces.

2. SAVOIR FAIRE LA PRÉSENTATION EN STORYTELLING DE SON BUSINESS PLAN

Votre business plan prêt, vous devez maintenant le présenter devant un auditoire. C'est ce que l'on appelle le « pitch » dans le langage anglo-saxon des affaires.

L'enjeu est fort, car ce n'est pas seulement le contenu de votre projet qui va être examiné, c'est aussi votre capacité à l'expliquer, à être concis, clair et à convaincre l'auditoire autour de votre histoire.

Quelques règles doivent être respectées pour réussir la présentation de votre business plan dans une démarche de storytelling:

Identifiez votre public – Identifiez les personnes présentes. Quel est leur rôle, leur histoire, cherchez ce qui les motive, leurs valeurs... Avec Internet, vous pouvez trouver beaucoup d'informations: dans quels projets se sont-elles investies? Quel type d'acteurs fréquentent-elles? À quel moment interviennent-elles?

Racontez une histoire qui donne envie – Présentez votre projet et son importance tout en soignant l'intrigue. Mettant en avant les obstacles, les épreuves que vous devrez traverser tout en démontrant votre capacité à les surmonter. Mettez en lumière les solutions innovantes et originales que vous avez trouvées. Vous pouvez même signaler que d'autres ont essayé sans succès, alors que vous, vous avez trouvé la bonne réponse. Votre auditoire d'investisseurs/décisionnaires doit s'approprier votre histoire, faire des liens avec leur propre expérience et objectifs. Parlez de vous, sans forfanterie: votre personnalité, façonnée par votre histoire personnelle... Si les décisionnaires trouvent que votre discours fait sens, ils seront davantage enclins à vous accompagner. Montrer les étapes pour conquérir des marchés importants, avec des tailles significatives, à court et moyen terme. Votre auditoire sera alors d'autant plus motivé. Il attend de vous que vous leur montriez comment vous allez construire des barrières à l'entrée du marché sur lequel vous souhaitez évoluer pour vous protéger des concurrents.

Entraînez-vous à convaincre – Parler à un investisseur est un travail résultant d'une longue préparation dans la construction de votre business plan... Il faut s'entraîner pour faire une présentation percutante et pertinente. Travaillez particulièrement votre executive summary, c'est-à-dire le résumé introductif de votre business plan, qui va être la clé d'entrée pour retenir l'attention des investisseurs.

Rendez votre auditoire impatient à l'idée de vous rejoindre – Vous êtes là pour vendre votre projet, pour valoriser votre idée comme quelque chose d'unique. Vous devrez ressortir du lot, donner le sentiment à vos interlocuteurs de rater quelque chose s'ils ne vous suivent pas, de n'être que les spectateurs d'une belle histoire.

Concentrez-vous sur l'objectif – Pourquoi venez-vous faire cette présentation? Pour obtenir une autorisation? Pour rechercher un accord de partenariat? Pour négocier un contrat de sous-traitance? Pour recueillir des fonds? Ne perdez pas vos objectifs de vue pour adapter votre présentation et la manière dont vous racontez votre histoire. Posez des questions à la fin de votre présentation pour vérifier que votre public a bien compris.

Soyez très attentif aux détails – Les investisseurs et décisionnaires sont particulièrement aguerris à la lecture des business plans, soyez concis mais précis. Faites en sorte de présenter une histoire cohérente. Vous êtes responsable de l'histoire que vous racontez, vous devez la maîtriser. Ne vous abritez pas derrière l'expertise de ceux – experts financiers... – qui vous ont aidé à bâtir votre business plan, c'est votre histoire!

Soyez cohérent – Racontez une histoire qui se tient. Lorsque vous dites que vous allez faire la révolution, montrez en quoi votre projet est réellement révolutionnaire, inédit, innovant, et persuadez que vous allez faire adhérer vos utilisateurs, consommateurs à cette révolution par vos produits et services. Lorsque vous annoncez que vous allez gagner, par exemple grâce à des prix très accessibles, vérifiez que vous le ferez vraiment en comparant avec vos concurrents, que vous limiterez les coûts grâce à la souplesse de votre organisation. Quand vous dites que vous aurez la meilleure qualité, les meilleures compétences autour de vous, soyez cohérent avec le niveau des salaires que vous attribuez à vos collaborateurs, la motivation ne fait pas tout. Dans l'ensemble de votre présentation, ne montrez pas de contradictions, sous peine de l'affaiblir.

Maîtrisez les chiffres – Présentez des données fiables, des chiffres qui tiennent la route: marché, coûts, salaires, frais externes. Faites vos calculs avec rigueur. Quelques erreurs peuvent discréditer toute votre présentation. Les chiffres doivent être réalistes et précis. Vous devez être capable de les défendre et de démontrer qu'ils confirment votre histoire. Présentez ce que vous avez déjà réalisé, illustrez les étapes

franchises, ce seront des éléments factuels prouvant vos performances. Si vous avez rencontré des difficultés avec des chiffres moins favorables, expliquez ce qu'il s'est passé, et comment vous avez surmonté l'épreuve.

Entraînez-vous à la présentation – Testez-vous auprès d'un public impartial avant d'aller voir les décisionnaires et investisseurs. Soyez prêt à recevoir les critiques. Testez-vous à des concours de business plan, des présentations destinées à des incubateurs ou à des business angels. Vous en trouverez facilement sur Internet en tapant « concours de business plan ».

Soignez votre présentation PowerPoint – Présentez un nombre de slides cohérent avec le temps qui vous est imparti. Rien de plus catastrophique qu'une présentation trop rapide ou trop nerveuse faute de temps. Le contenu doit être clair et percutant tout en étant pertinent et complet. Les présentations avec uniquement un mot et une image par slide sont judicieuses dans certains contextes, mais la présentation de votre business plan demande, elle, des contenus plus fournis, surtout dans la partie financière du projet. Vous devez « faire parler » les chiffres, en racontant aussi des histoires à partir de graphiques (camemberts, histogrammes, tableaux...). Derrière un chiffre de vente par exemple, il y a une histoire de vendeur et de client, voire une histoire concernant toute la chaîne de production. Faites attention au choix de la police de caractère, de sa taille, des images, de la couleur (certaines couleurs se marient mal). Pensez aussi que le rendu des couleurs sera différent sur un écran d'ordinateur, un écran de vidéoprojecteur et une impression papier.

Présentez l'essentiel – Soyez concis, présentez votre projet de façon courte, efficace et « *direct to the point* », comme disent les Américains. Montrez que votre business va attirer, retenir et fidéliser les consommateurs. N'oubliez pas que si vos interlocuteurs ne comprennent pas votre concept, les clients ne le comprendront pas non plus.

Parlez d'exécutions et non d'hypothèses – Montrez des faits qui attestent de votre maîtrise. Les décisionnaires sont convaincus par les dossiers présentant le moins de risques ou, en tout cas, des risques identifiés, que vous pourrez contrôler au maximum. Trouvez les moyens de tester la pertinence et la faisabilité des solutions que vous proposez, montrez que vous vous êtes confronté aux difficultés.

Montrez des scénarios réalisables – Ne projetez pas des chiffres inatteignables pour paraître plus crédible, soyez réaliste tout en vous montrant volontaire et optimiste. Votre projection financière à trois ans doit être réaliste. Envisagez trois scénarios : pessimiste, atteignable, optimiste. Basez vos projections sur des faits, des expériences, des études confirmant vos chiffres et comparez-les à d'autres histoires d'entreprises proches. Vous pouvez par exemple, pour la création d'un site Internet, construire vos prévisions financières en vous inspirant des performances d'un site Web déjà lancé avec succès.

Soyez économe – Dépensez l'argent efficacement, de façon pertinente, comme si cela devait toujours rester une ressource rare. Montrez que vous savez utiliser au mieux vos ressources et en tirer le meilleur parti. Dépensez quand cela est nécessaire et dans l'objectif de permettre un bon retour sur investissement.

Soyez dans le bon timing – Ne racontez pas une histoire qui se passe trop vite, sans épreuves, où vous enchaînez trop facilement les étapes. Vous allez forcément être face à des obstacles, des événements imprévus ! Prévoyez des marges de manœuvre dans votre plan d'exécution. En même temps, ne planifiez pas de trop longues échéances qui reporteraient trop tardivement le retour sur investissement pour les investisseurs et décisionnaires. Démontrez que vous arriverez à créer des histoires réussies, étape après étape, des histoires qui pourront se répéter avec succès.

Soyez prêt à répondre aux questions, anticipez-les, préparez des réponses, testez-les – Anticipez les questions à la fin de votre

présentation. De quoi n'avez-vous pas parlé dans votre histoire? Sur quel sujet manquez-vous de matière? Comment pourrez-vous répondre à des sujets non encore maîtrisés?

Apprenez de vos erreurs – Ne soyez pas désespéré après une présentation qui ne s'est pas bien passée. Demandez des explications à vos interlocuteurs. Quelque chose a-t-il manqué? Qu'auraient-ils souhaité entendre? Quelles difficultés ont-ils rencontrées pour vous comprendre? Classifiez les remarques qui vous sont faites pour fixer des priorités d'amélioration.

Faites-vous bien accompagner – Réunissez des experts autour de vous, des personnes avec de l'expérience qui sauront vous conseiller et vous faire progresser. Cela montrera votre capacité à prendre du recul, à accepter l'idée que vous ne connaissez pas tout, mais que vous savez vous entourer. La crédibilité des experts autour de vous renforcera ainsi votre propre crédibilité.

En conclusion, racontez l'histoire étape par étape et sachez manier l'art du slogan. Il faut décrire ses produits en une seule phrase comme le faisait Steve Jobs: l'iPod «c'est 1000 chansons dans votre poche»; l'iPhone 3G versus l'iPhone: «2 fois plus rapide, 2 fois moins cher». Maniez les chiffres avec simplicité et parlez simplement des aspects techniques: «L'iPod Shuffle mesure 31,9 millimètres de large et pèse 12,5 grammes, mais surtout il est plus petit et plus léger qu'un paquet de chewing-gum.» Parlez de l'expérience que le produit ou le service procure: rapidité, design, plaisir, curiosité.

«Au-delà des canons que l'exercice de pitch demande de respecter, que ce soit sur la forme ou sur le fond, le premier élément auquel je vais m'attacher est la qualité humaine des entrepreneurs porteurs du projet ainsi que de celle de leurs équipes. La question ultime "Est-ce que je crois en ce projet?" sera donc précédée de la question "Est-ce que je crois en eux? En leur capacité à mener à bien une aventure?" Dans le cas particulier de l'e-commerce, cette question est d'autant plus primordiale que l'on touche à un domaine où la technologie, l'innovation et les

tendances sont complexes à comprendre et donc à maîtriser. Le facteur humain, particulièrement sur ses dimensions de volonté, de clairvoyance et d'attention aux autres est ainsi, pour moi, décisif.»

Vincent Fraitot, qui accompagne les entreprises dans la transformation digitale, souligne l'importance du storytelling dans les projets d'e-commerce.

3. PITCHER L'HISTOIRE DE VOTRE PROJET ENTREPRENEURIAL

A. Devant des investisseurs

Le pitch, ou présentation de votre business plan, est un moment primordial pour emporter la décision auprès des investisseurs. Vous pourrez utiliser plusieurs supports pour votre présentation:

- un document texte détaillé format Word;
- si possible des prototypes, des vidéos de témoignages clients, des retours de tests;
- un document Excel qui présentera votre modélisation financière. Vous y aurez construit une simulation sur au moins trois ans, avec une présentation des prévisions de chiffre d'affaires, de résultats, de mouvements de trésorerie et de situations de banque, et de votre bilan à chaque fin de période;
- un document de présentation qui sera une synthèse des points clés en format PowerPoint. Ce document est la base de votre présentation orale, qui devra être synthétique. Vous devez être éloquent et efficace, rapidement et facilement compréhensible. Vous devez synthétiser votre vision et ambition, à la manière dont Google arrive à les définir en peu de mots: «Google rend l'information accessible à la terre entière en très peu de temps.»

Les investisseurs veulent entendre des histoires claires, efficaces et maîtrisées. Ils ne cherchent pas forcément des histoires qui vont se passer

facilement, sans entraves, que tout le monde ou presque pourrait mener à bien. Ils veulent une histoire portée par des personnes motivées, rigoureuses et clairvoyantes.

« Le premier passage d'un entrepreneur devant un fonds d'investissement donne presque toujours la tonalité déterminante; pour les investisseurs, il s'agit de ressentir si le couple homme-projet devant lui peut déboucher sur une histoire performante.

L'homme d'abord, qui doit fonder l'essentiel de la décision, *a fortiori* si la société ou le projet est jeune. Rappelons une évidence: le dirigeant d'un LBO¹ n'est pas le même que celui d'une start-up technologique. J'évoquerai plutôt le cas d'un entrepreneur d'une jeune affaire.

Derrière les traits objectifs classiques (expérience du secteur, expérience entrepreneuriale, profil général), l'investisseur s'attachera aussi à détecter les qualités de meneur d'une affaire entrepreneuriale, à savoir de navigation chahutée, parmi lesquelles on peut citer: la capacité à susciter l'envie, le pragmatisme "des pieds sur terre", la bonne combinaison entre ouverture d'esprit et convictions chevillées au corps, le sens de l'écoute, une attitude de manager (à cet égard, ne pas dire un mot sur son équipe est carton rouge), l'habileté du discours, la maîtrise des principaux chiffres économiques et financiers, le fait que le dialogue s'instaure ou pas, prémonitoire car l'investisseur et le dirigeant devront cohabiter.

Quant au projet, l'investisseur doit ressortir du premier entretien avec des idées simples et fortes sur ses points clefs, ses nombreuses forces comme... les rares limites que le dirigeant n'aura pas manqué d'évoquer, soulignant ainsi qu'il en est parfaitement conscient. La confusion ou les idées floues sont quasi rédhibitoires. En particulier, le business model, et la compréhension de ce qui fait gagner ou perdre de l'argent dans la chaîne de valeur sont des points sensibles. Finalement, une impression générale que l'homme et le projet sont bien assortis doit se dégager. »

Bruno Donville, depuis vingt ans dans l'entrepreneuriat et le *private equity*, a notamment fondé et dirigé pendant une dizaine

d'années Creadev, le fonds d'investissement de la famille Mulliez, avant de rejoindre comme comanager la société Voltalis, société innovante dans le domaine de l'effacement énergétique.

B. Devant des banquiers

La priorité du banquier est la mesure des risques, car si vous ne le remboursez pas, ce ne sont pas seulement les intérêts qu'il va perdre, c'est surtout l'intégralité de la somme prêtée.

Vous devrez particulièrement le rassurer en racontant votre histoire passée et à venir, et en montrant votre sérieux et votre rigueur. Amenez vos documents comptables et financiers réalisés et prévisionnels. Montrez que c'est vous qui les avez travaillés ou, à défaut, que vous avez travaillé ces questions avec un expert et que vous les maîtrisez complètement. Il n'y a rien de pire pour un banquier que d'entendre dire: « Mes chiffres financiers, je ne les connais pas, il faut que vous posiez les questions à mon expert-comptable. » Le banquier attend de vous que vous lui racontiez une belle histoire, mais une histoire que vous dominez complètement, dont vous êtes capable d'expliquer les rebondissements passés et à venir.

Le financement bancaire obtenu, le banquier peut y mettre des covenants, c'est-à-dire des règles et des principes chiffrés qui lui donnent le droit d'arrêter le financement si vous ne les respectez pas (capacité d'autofinancement, niveau d'endettement...). À vous d'anticiper le coupet annuel de ces mesures, de les maîtriser. Lors de difficultés significatives, n'attendez pas la fin de l'année pour l'annoncer au banquier qui raisonne, lui, en termes de confiance à accorder. Il vaut mieux aller le voir en lui expliquant que vous rencontrez des difficultés passagères et la manière dont vous allez les résoudre, plutôt que de lui annoncer une catastrophe. Bien sûr, certains banquiers, une fois informés, risquent de vous poser des difficultés (remboursement anticipé). Mais généralement, si vous vous expliquez, proposez des moyens crédibles pour rectifier le tir, et que les premiers résultats sont positifs, vous avez toutes les chances de conserver la confiance de votre banquier.

1. Leveraged Buy-Out ou financement d'acquisition (d'entreprise) avec effet de levier.

Quelques règles s'imposent pour présenter de façon storytellée son entreprise auprès du banquier :

- Préparez bien vos documents comptables et financiers, avec un expert-comptable si besoin, demandez-lui toutes les explications nécessaires. Vous devez posséder les bases financières pour être en mesure de les expliquer vous-même au banquier. Sachez traduire les réalités qui se trouvent derrière chaque chiffre.
- Présentez vos documents financiers régulièrement à votre banquier, montrez-lui comment se passe votre histoire.
- Montrez comment les choses évoluent, vos écarts positifs et négatifs avec vos prévisions, en quoi celles-ci sont-elles crédibles.
- Entraînez-vous avec un interlocuteur témoin qui jouera le rôle du banquier, avec une série de questions-réponses pendant votre présentation. Affrontez l'adversité pour démontrer que votre histoire est crédible.
- Lors de l'entretien avec votre banquier, faites-vous éventuellement accompagner par votre expert/soutien sur les questions de finances (comptable, associé, consultant). Il prouvera que vous savez vous entourer face aux enjeux financiers à gérer, et pourra aussi vous apporter son support en complément de vos explications, si nécessaire, sur des questions très techniques ou de réglementation pointue. Vous pouvez être un excellent entrepreneur, mais ne pas connaître pour autant tout le détail des règles de présentation légales, des choix comptables... Votre conseil vous sera alors précieux pour vous assister dans ce type d'explications.

« Contrairement à une idée répandue, un banquier n'est pas payé pour prendre des risques, mais pour circonscrire les risques qu'il prend. Quand vous cherchez à obtenir des financements, il ne faut donc pas lui raconter des histoires, mais exposer l'histoire du projet avec cohérence et lui fournir des éléments rassurants sur sa viabilité. La clé d'une relation avec un banquier est la confiance, les messages doivent donc ressortir avec

clarté et être supportés par un plan d'affaires complet et structuré. Vous accroîtrez vos chances d'obtenir votre financement si vous facilitez la tâche du banquier en préparant bien votre demande. En effet, un banquier cherche à entendre trois messages.

Il veut tout d'abord savoir que vous investissez votre argent personnel dans votre entreprise. C'est un gage crucial de votre engagement dans votre projet. Si d'autres, vos amis ou des "business angels" par exemple, sont prêts à investir leur argent dans votre société, c'est un point très positif à valoriser.

Un banquier souhaite aussi s'assurer que vous avez réuni les compétences nécessaires pour exécuter avec succès votre projet. Votre expérience et votre plan d'affaires, parce qu'il est structuré et qu'il n'omet rien, en témoignent.

Enfin, un banquier attache une importance considérable à vos antécédents financiers personnels pour accorder sa confiance. Si vous avez toujours honoré vos obligations financières, il sera plus enclin à vous considérer comme quelqu'un à l'histoire fiable. »

Benjamin Haycraft, analyste financier dans une grande banque, accompagne des entreprises dans leurs opérations de recherche de financement. Il a cofondé en 2008 la start-up Doppio Software et intervient également comme conférencier au mastère Celsa Entreprendre au CELSA-Paris Sorbonne.

C. Devant des business angels et la love money

Pour des projets en lancement, il n'est pas toujours possible de recourir à des banques ou à des investisseurs. Pour les premières, le projet leur semble trop risqué et vous ne pouvez apporter aucune garantie. Pour les seconds, votre projet peut leur paraître trop embryonnaire, ou de taille trop réduite, en tout cas au début de votre aventure.

Aussi, vous pouvez avoir recours à des business angels, voire à de la love money.

Les business angels sont des personnes physiques (contrairement à des sociétés, des fonds d'investissements) regroupées ou non en association, qui souhaitent investir une partie de leur épargne personnelle dans des projets entrepreneuriaux. Leurs motivations sont diverses : raisons fiscales, pari sur un retour sur investissement, pari sur un projet et une équipe. Encore plus que pour des investisseurs financiers, ils accordent leurs ressources financières sur la base d'une histoire qui les passionne, et où ils sentent l'intérêt d'en faire partie.

Pour les rencontrer, faites-vous aider, créez des opportunités : vos relations connaissent peut-être déjà des business angels qui seraient intéressés par votre projet. Renseignez-vous sur les réseaux de business angels, leurs motivations, leurs membres, les projets déjà financés, leurs liens avec des institutions, des experts. Assistez à des présentations de business plans, analysez les réactions des business angels, entraînez-vous régulièrement à parler synthétiquement.

Soyez prêt à répondre à toutes les questions, même les plus personnelles, les business angels sont très vigilants à la qualité de l'équipe. Ils veulent qu'elle réunisse des compétences et qu'il y aura toujours une personne pour faire face à la situation. Montrez que vous êtes crédible, que vous avez testé votre produit et votre concept. Ne forcez pas les chiffres : les business angels peuvent demander à des experts de contrôler vos données ou la technicité de votre offre.

Profitez également des conseils des business angels. Ils connaissent le monde des affaires et de l'innovation. Vous pourrez ainsi profiter de leur expérience : ils ont rencontré eux-mêmes des difficultés, ont trouvé des moyens de les surmonter et connu des succès. Ils peuvent aussi vous aider dans votre entreprise en vous donnant accès à leur carnet d'adresses. Montrez votre ambition, ce sont souvent des acteurs locaux, sensibles aux belles aventures qui peuvent toucher un maximum de personnes.

N'oubliez pas que si les business angels espèrent revendre un jour les titres de propriété acquis dans votre entreprise, ils sont aussi motivés

par la perspective de faire partie d'une histoire entrepreneuriale. Par conséquent, montrez-leur que vous les considérez comme parties prenantes dans la réussite du projet. Si le business angel est lui-même un ancien entrepreneur, il voudra sûrement revivre à travers vous les joies, les difficultés et les excitations qu'il a connues. N'hésitez donc pas à parler de vos difficultés actuelles et à venir. La relation avec le business angel peut être plus intime qu'avec les membres d'un fonds d'investissements. Il attendra donc un interlocuteur ouvert au dialogue. Le business angel, par sa proximité, pourra également plus facilement faire comprendre au porteur de projet l'importance qu'il y a parfois d'intégrer dans son entreprise des talents, quitte à leur accorder une partie de l'entreprise.

L'émotion et le sérieux constituent par conséquent deux atouts maîtres pour convaincre le business angel. Et s'il est convaincu, il sera soucieux du rôle qu'il pourra jouer pour faire réussir votre ambition.

« Romancer une idée pour mieux la vendre, voilà le talent de l'entrepreneur à succès. Sans pour autant être des communicants de profession, ceux qui sauront dès la première rencontre avec des investisseurs faire ressentir l'émotion et l'excitation que procurent leur idée et l'alchimie entre associés, convaincront plus facilement. Ainsi, "vendre" architurn.com à des business angels fut un chantier à part entière. De l'Elevator pitch à la présentation de l'alchimie créée par une équipe complémentaire, le projet a dû prouver, dès sa première levée de fonds, son potentiel à se raconter et à créer la conversation. Un storytelling à ne jamais négliger pour l'entrepreneur, car il présage du potentiel médiatique de l'entreprise et de sa capacité à construire son propre mythe, comme Facebook, Microsoft ou Apple l'ont si bien fait... auquel sont particulièrement sensibles les investisseurs comme les business angels. »

Entrepreneur et planneur stratégique, **Virgile Brodziak**
est fondateur et CEO des start-up architurn.com
et trouvemoiunfreelance.com.

Pour la love money (ou «argent de l'amour»), il s'agit de trouver des investisseurs très proches de vous : amis, parents, collègues de travail, voire professeurs, entrepreneurs rencontrés... Vous sollicitez donc vos relations, votre entourage pour trouver des fonds... Un bon nombre de nouveaux entrepreneurs font effectivement appel à la famille ou aux amis pour se lancer.

Vous aurez l'avantage du capital sympathie et bienveillance vous concernant. Mais attention, il s'agit là aussi de ne pas exposer leur argent à des risques inconsidérés ou de vous fâcher avec eux, car vous allez passer du statut de relations personnelles à celui de co-actionnaires, même si vous gardez la majorité. Il faut donc bien choisir pourquoi et avec qui vous pouvez créer ce nouveau type de relations. Une littérature abondante sur la façon de choisir son associé éclaire sur ces choix sensibles.

Avant tout investissement financier de leur part, il est indispensable que vous racontiez bien votre histoire jusqu'au bout dans tous les détails, et que vous répondiez à toutes leurs interrogations. N'écoutez pas les amis qui vous disent : «Je te fais confiance, pas la peine de me raconter», vous leur devez une histoire complète, transparente, sans équivoque, qui ne fait l'impasse ni sur vos incertitudes ni sur vos ambitions.

Il faudra fixer les règles du jeu dès le début : comment se fait la gouvernance, quels sont leurs droits au-delà du caractère affectif de la relation. Attention également aux rivalités familiales ou amicales. Évitez la surenchère entre celui qui voudra en apporter le plus et celui qui se montrera trop protecteur à votre égard, et donc parfois trop conciliant sur les objectifs de vos projets. Attention aussi à celui qui se montrera trop exigeant et qui sera trop vite obsédé par le risque sur sa mise de fonds initiale. Ainsi, ne donnez pas prise à ce qui pourrait devenir une suite de désaccords, de malentendus...

Soyez au clair avec la façon dont vous comptez mener votre entreprise, les droits et devoirs respectifs, votre rémunération et celles de vos

collaborateurs, votre politique de distribution des résultats, vos règles d'investissement.

Si la love money représente une source de financement plus facile et conviviale à trouver, elle peut devenir une source d'ennuis et de tensions lorsque les relations deviennent tendues, voire passionnelles. Vos amis, et relations, ceux qui vont composer votre love money doivent finalement être avant tout des actionnaires. Soyez toujours honnête et franc, racontez les opportunités, comme les difficultés et les risques qui pourraient leur faire perdre tout leur investissement.

La love money s'élargit avec le Crowdfunding sur Internet.

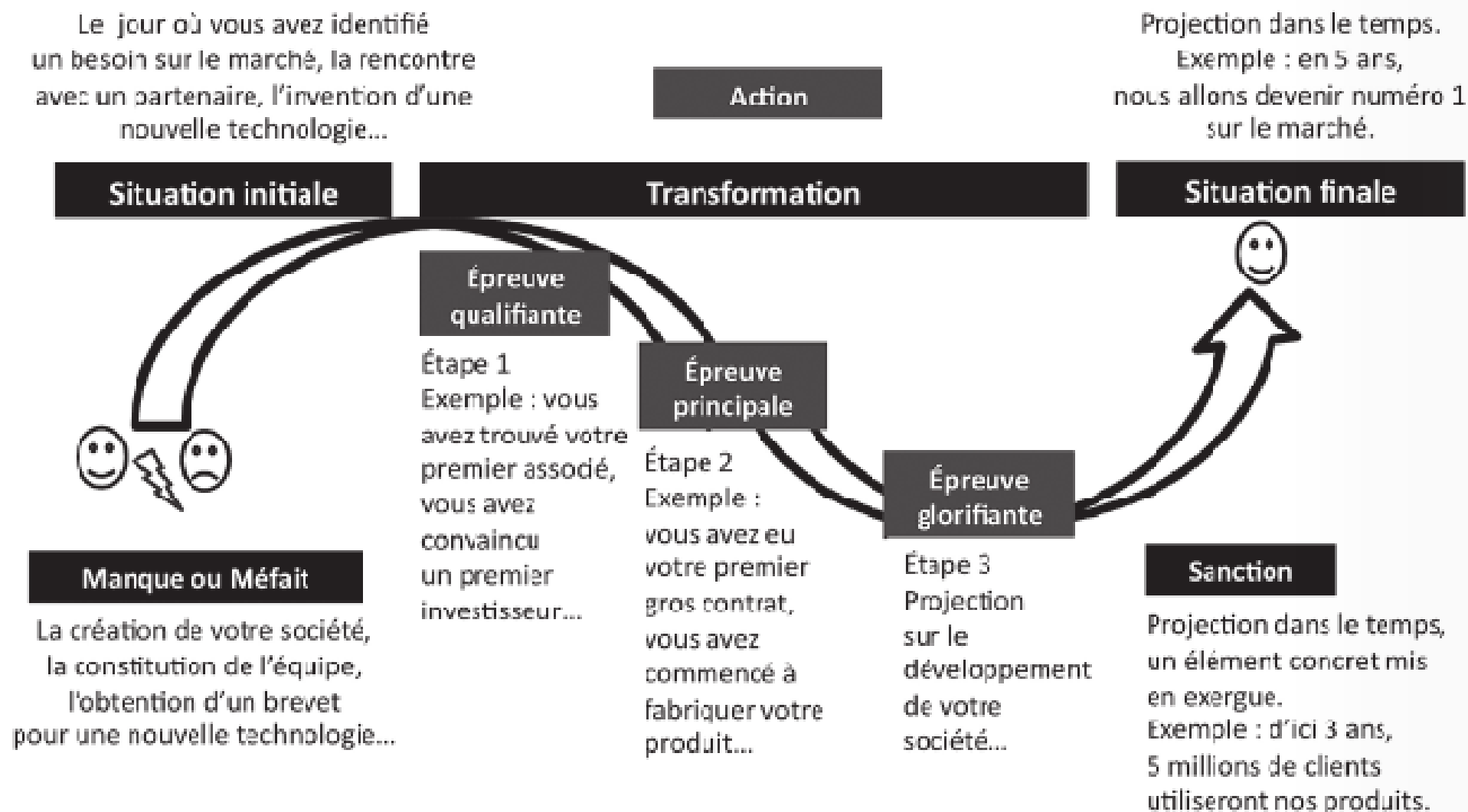
Ce phénomène révolutionne le monde des business angels, de la love money et peut-être des investisseurs, dans la mesure où maintenant, tout le monde peut s'intéresser à l'histoire d'un projet et vouloir en faire partie.

Il faut donc raconter une histoire qui a du sens, où vous partagez vos valeurs, où vous permettez aux autres de se projeter avec vous. Par votre histoire, vous allez montrer que vous pouvez orienter la réalité selon vos objectifs.

À l'exemple de l'entreprise Wiithaa, qui a su montrer la pertinence de sa proposition avec l'image d'un comportement animal. Wiithaa, c'est le nom aborigène d'un petit oiseau vivant en Australie, le *bowerbird*, qui s'amuse à collecter, récupérer et redesigner son habitat pour charmer sa belle... En reprenant cette démarche, celle de l'upcycling, autrement dit recycler en ajoutant de la valeur, Wiithaa veut passer d'une économie linéaire à une économie circulaire. wiithaa.com permet à tous, particuliers, collectivités ou entreprises, de donner une nouvelle vie aux lieux, matériaux et objets. Wiithaa organise ainsi des événements pour les collectivités et les entreprises, et construit une plate-forme Web pour démocratiser l'upcycling et les designers qui ont adopté cette démarche.

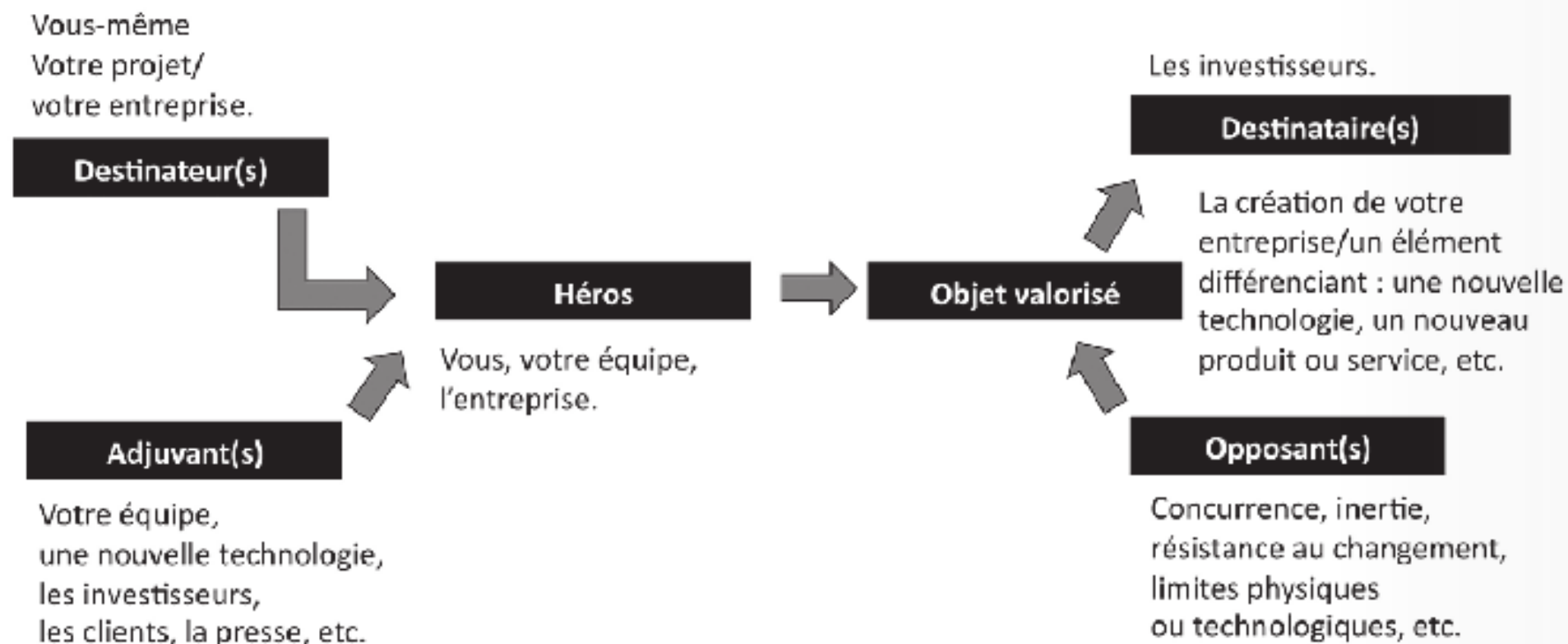
www.wiithaa.com/shop

Trouvez le fil conducteur de votre histoire en vous appuyant sur le schéma canonique (repères)



Présentation de votre business plan devant des investisseurs

Répartissez les rôles en vous appuyant sur le schéma actantiel (repères)



Le storytelling, un outil pour réussir la présentation de votre business plan

Éléments que vous pouvez mettre en récit dans un business plan		
Les besoins des clients	Votre projet et votre future entreprise	Votre parcours/le parcours de votre équipe
Héros : le client ou vous, ou l'entreprise	Héros : votre entreprise	Héros : vous ou votre équipe
Quête : satisfaire un besoin des clients que vous avez identifié sur le marché	Quête : réussir à devenir numéro 1 sur le marché, inventer une nouvelle technologie, etc.	Quête : réaliser votre projet, créer votre entreprise, inventer un nouveau service ou produit.
Opposant(s) : les contraintes technologiques ou physiques, la concurrence, l'inertie, la résistance au changement, etc.	Opposant(s) : la concurrence, le besoin d'argent, le manque de notoriété, l'inertie, etc.	Opposant(s) : la peur, les difficultés, le manque d'argent, le manque de ressources humaines, la concurrence, etc.
Adjuvant(s) : une nouvelle technologie, l'équipe, l'audace, l'innovation, l'entreprise, les investisseurs, les clients, la presse, les partenaires, etc.	Adjuvant(s) : une nouvelle technologie, l'équipe, l'audace, l'innovation, l'entreprise, les investisseurs, les clients, la presse, les partenaires, etc.	Adjuvant(s) : une nouvelle technologie, l'équipe, l'audace, l'innovation, l'entreprise, les investisseurs, les clients, la presse, les partenaires, etc.
Intrigue : Comment mon produit ou mon service répondra-t-il au besoin du client ?	Intrigue : Comment et pourquoi mon entreprise deviendra-t-elle numéro 1 du marché ?	Intrigue : Comment mon équipe surmontera-t-elle toutes les difficultés pour réaliser ce projet ?

4.

Construisez une marque corporate ou commerciale forte avec le storytelling

1. QU'EST-CE QU'UNE MARQUE ?

2032. Une secrétaire monte l'escalier d'un bureau high-tech.

- Vous n'avez pas compris que je suis très occupé? dit l'homme, la quarantaine passée, assis à son bureau.
- Excusez-moi, un colis urgent vient d'arriver.
- Urgent? De qui provient-il?
- De vous. Il y a vingt ans.

La secrétaire pose un petit colis sur le bureau. À l'intérieur, dans une boîte en bois sculptée, l'homme découvre une clé USB. Intrigué, il la pose sur le bureau dont la surface semble être un ordinateur (nous sommes en 2032!). Un écran virtuel surgit, sur lequel apparaît Machu Picchu. Lorsque l'enregistrement se met en marche on voit un jeune homme – fort ressemblant à celui assis derrière le bureau – qui interpelle le spectateur: «Quoi, surpris? Je parie que tu ne t'en souviens même pas. Si tu regardes cette vidéo, cela veut dire que vingt ans sont passés. Nous avons peut-être perdu des cheveux, gagné du poids comme je te connais, ou plutôt comme je me connais, et que je sais qu'on

a pu oublier pas mal de très bonnes choses, j'ai décidé de m'enregistrer afin que l'on se souvienne de tous ces moments... »

La suite vous la devinez. C'est un face-à-face entre le jeune homme «voyageur» au Pérou vingt ans plus tôt et l'homme mûr, assis derrière son bureau... Un voyage à la fois de découverte du Pérou et de soi-même, qui ne manque pas de rebondissements. Conçue par le groupe McCann, la vidéo fait partie d'une campagne de communication lancée en 2012 par l'Office du tourisme du Pérou sur la marque du pays. La campagne est internationale, multiplates-formes, avec une dimension interactive (jeu de pistes sur les tablettes et les smartphones pour découvrir le Pérou...). L'histoire est forte et belle, elle associe des éléments de suspense, de belles images et des émotions... Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer l'impact précis de la campagne sur la marque, les échos dans la presse française sont largement positifs. Quant à la vidéo¹, la version en français a dépassé les 1 300 000 vues sur YouTube (mise en ligne en septembre 2012)! Selon les statistiques globales présentées par la presse, elle serait d'ailleurs la troisième vidéo la plus regardée au monde sur les réseaux sociaux. Le succès du storytelling pour la marque semble au rendez-vous!

Cependant, avant de passer à la méthodologie du storytelling liée à la communication de la marque, arrêtons-nous un moment sur la marque et sa signification. Qu'est-ce qu'une marque? Concrètement, à quoi sert-elle et que peut-elle vous apporter?

A. La marque : définition

Nombre d'experts du branding et du marketing ont donné leur définition de la marque. Dans leur ouvrage *Branding management*², Georges Lewi et Jérôme Lacœuilhe proposent une synthèse pertinente. Pour

1. <http://www.youtube.com/user/marcaperu?v=cgYD-PUkkrY>

2. Georges Lewi, Jérôme Lacœuilhe, *Branding management*. La marque, de l'idée à l'action, 2^e édition. Paris, Pearson Éducation, 2007.

eux, la marque est «un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles».

Les valeurs tangibles sont les éléments mesurables et comparables d'une marque tels le produit, le prix, le circuit de distribution, la sensorialité, etc. Les valeurs intangibles renvoient à ce qui n'est pas matériel : l'histoire de la marque, ses symboles, ses valeurs associées...

La marque a trois fonctions fondamentales pour le consommateur.

La **fonction transactionnelle** facilite la transaction en réduisant l'incertitude du consommateur au sein de marchés encombrés de marques par la possibilité de mémoriser le nom de la marque, de l'associer à des types de produits et de pouvoir effectuer une évaluation qualitative.

La **fonction relationnelle** agit comme un réducteur d'angoisse face au risque perçu. Face à une marque donnée qu'il ne connaît pas encore, le consommateur perçoit en effet trois risques possibles : un risque pour la santé, un risque financier et un risque pour l'image de soi.

La **fonction aspirationnelle** est encore davantage liée à l'identité. Elle fonctionne comme un réducteur d'ennui. Pour G. Lewi et J. Lacœuilhe, cette fonction de la marque est de «transcender l'ennui, de conduire par la main le consommateur dans une logique aspirationnelle, de lui montrer que, grâce à certaines marques, la consommation peut avoir du sens et qu'un consommateur peut participer à un univers de légendes et de valeurs».

Si le storytelling permet d'agir sur les trois fonctions, il est particulièrement adapté pour renforcer la fonction aspirationnelle de la marque.

B. Les trois temps de la marque

Trois périodes sont indispensables pour qu'une marque devienne une «grande marque» qui perdure :

Le temps de l'héroïsme – La marque doit non seulement réussir à être connue, mais à être porteuse d'une «surprise», d'une nouveauté qui

crée une réelle différenciation avec les produits concurrents. Elle doit afficher une ambition affirmée sur le marché.

Le temps de la sagesse – C’est un passage très délicat durant lequel la marque doit séduire une nouvelle génération de consommateurs. L’innovation n’est plus centrale, la marque doit adopter une sagesse qui fait d’elle un repère pour le consommateur. Cela passe notamment par l’extension de marque, extension qui peut être géographique (internationalisation), par le produit (lancement d’un produit dans une nouvelle catégorie, par exemple l’extension d’Évian dans la cosmétique), ou encore l’extension de cible (élargissement du public de la marque grâce à un produit ou un service séduisant une cible plus étendue).

Le temps du mythe – C’est celui d’une troisième génération de consommateurs. Il prépare la marque à devenir mythique, à s’inscrire dans l’histoire d’un territoire et en devient un symbole. Il en va ainsi des marques françaises Ricard ou Michelin, par exemple, ou bien des marques américaines Levi’s ou IBM.

Le storytelling, outil puissant de communication peut servir dans les trois temps de la marque : la différencier lors du temps de l’héroïsme, séduire une nouvelle génération de consommateurs lors du temps de la sagesse, la redynamiser dans le temps du mythe.

C. L’identité de la marque : un élément indispensable pour réussir votre storytelling

L’identité de marque, notion complexe, que l’on pourrait résumer par un « territoire occupé par la marque dans l’esprit des clients et des prospects », est la pierre angulaire de la gestion d’une marque et, par conséquent, d’un usage adéquat du storytelling. C’est elle qui autorise la confrontation de l’image perçue et de l’image voulue par la marque et les actions correctives.

Le développement d’une marque forte exige d’agir sur trois niveaux complémentaires : la projection dans l’esprit du consommateur, c’est-à-dire l’identité de marque, la stratégie de l’entreprise, c’est-à-dire le

positionnement de la marque, et la réalité du marché, c’est-à-dire le positionnement marketing.

Le positionnement marketing consiste à définir la position d’un produit sur un marché donné : quel produit (caractéristiques, prix, canaux de distribution...) pour quelle cible (clients susceptibles d’acheter le produit) ?

Le positionnement de la marque est un processus plus stratégique qui dépasse le positionnement marketing en visant à ancrer une image voulue par l’entreprise dans l’esprit des clients et prospects. Par exemple, la marque Danone accapare les valeurs de santé et de bien-être alors que Nestlé s’impose dans celles du goût et du plaisir.

Pour réaliser le diagnostic servant de base pour la préparation d’une stratégie storytelling, le plus adapté est l’outil des communicants qui sert à exprimer l’identité de marque : la plate-forme de marque. Cette plate-forme comprend quatre pôles : la vision, la mission, l’ambition et les valeurs de la marque.

La vision est la façon dont la marque perçoit la société et son propre univers de produits. Par exemple, pour SFR : « L’Internet, les outils numériques et en particulier le mobile ont pris une place considérable dans la société et le quotidien de millions de Français. Loin de se tarir, le phénomène devrait s’accélérer avec l’éclosion de nouveaux usages à travers les webphones, les tablettes, voire même la télévision avec le développement de la fibre optique. Bien qu’il soit devenu impossible d’imaginer la vie sans, les utilisateurs se sentent parfois seuls et démunis face à une complexité croissante¹. »

La mission – appelée également « ADN » de la marque – est le rôle concret que va se donner la marque pour agir dans le contexte de sa vision. Par exemple, toujours pour SFR, cela donne : « C’est pourquoi SFR a choisi de se fixer comme mission d’accompagner chacun de ses clients dans sa vie numérique. Accompagner chaque client, et donc

1. <http://www.sfr.com/node/1459>

l'individu derrière chaque client: parce que chacun est unique, a une vie différente de celle de son voisin et des attentes qui n'appartiennent qu'à lui. Pour SFR, il vaut mieux «Faire mieux pour chacun que plus pour tous.»

L'ambition de la marque découle de la vision et de la mission. Elle rejoint le positionnement marketing recherché, en mettant en avant les caractéristiques qui lui permettent de se distinguer par rapport à ses concurrents aux yeux des consommateurs. L'ambition est en quelque sorte un outil interne qui explicite concrètement la mission en traduisant le positionnement marketing. Il s'agit de définir la promesse de la marque et le bénéfice client, la cible, les usages, les concurrents et le statut stratégique (leader, challenger, suiveur, niche...).

Les valeurs de la marque sont les fondations de la marque. Par exemple, pour le groupe SFR: «Simplicité - Audace - Engagement».

2. CONSTRUISEZ VOTRE MARQUE

AVEC LE STORYTELLING : MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

Le storytelling est un outil extrêmement puissant. Alliant émotion et raison, il favorise à la fois la mémorisation du message et sa propagation. Si votre marque raconte la «bonne histoire», l'impact sera positif et fort pour sa notoriété et son image.

Mais comment s'y prendre pour appliquer concrètement le storytelling? Comment choisir, bâtir et raconter une histoire pertinente? Que doit-elle raconter? À qui? Comment la diffuser?

A. Commencez par le diagnostic

Si vous venez de démarrer votre projet, l'objectif de communication majeur est de construire votre marque (identité, notoriété, image). Si votre marque existe déjà, il faut renforcer son territoire et son imaginaire dans l'esprit des parties prenantes et les faire évoluer. Quoi qu'il

en soit, comme pour toute action de communication, une phase de diagnostic précède la phase opérationnelle. Cette phase peut être plus ou moins approfondie, mais comme le disait l'humoriste Pierre Dac: «Rien ne sert de penser, il faut réfléchir avant.»

■ Première étape: effectuer un triple diagnostic

Le premier porte sur l'identité de la marque corporate, produit. Le deuxième concerne l'environnement, le contexte, les parties prenantes. Le troisième se rapporte à la stratégie de communication globale de l'entreprise ou de la marque.

Connaître l'identité de la marque corporate, produit ou personnelle est indispensable pour raconter une histoire crédible, légitime et cohérente. Appuyez-vous sur la plate-forme de marque. Quelle est sa vision, c'est-à-dire le regard qu'elle porte sur le monde, sa place dans la société? Dans ce contexte, quelle est sa mission (autrement dit son ADN), c'est-à-dire le rôle qu'elle s'est donné? Quelles sont ses valeurs, c'est-à-dire les normes de conduite qu'elle s'est fixées? Passer au tamis les traits saillants de la culture de la marque personnelle, corporate ou commerciale présente un double intérêt: ces traits saillants révèlent de manière concrète l'identité de la marque et fournissent une source d'inspiration pour bâtir votre histoire, qu'elle soit vraie ou inventée. Appuyez-vous sur un certain nombre de caractéristiques: les fondateurs (origine sociale, histoire, environnement social, familial, régional, philosophique, religieux, façon de manager...), l'histoire de l'entreprise ou du projet (naissance, grandes étapes stratégiques, tournants historiques, évolutions de structure, choix technologiques, politiques de gestion des ressources humaines, processus de décisions...).

Le message clé mis en avant dans l'histoire que vous allez raconter doit être en accord avec l'identité de votre marque. Dans le cas contraire, votre histoire ne sera pas crédible.

Prenons l'exemple de la marque Orange qui a lancé en 2012, en partenariat avec les laboratoires Lexis Numérique, le jeu transmedia

Alt-minds¹. L'histoire racontée: cinq jeunes scientifiques disparaissent mystérieusement en Ukraine. La fondation Alvison pour laquelle l'équipe travaille lance une enquête interactive et participative pour les retrouver. Le public est invité à devenir le héros d'un polar numérique joué sur tablettes, PC et Smartphones, avec des allers-retours permanents entre le on-line et la vie réelle. Lancé le 24 octobre 2012, le jeu s'est déroulé pendant huit semaines en quatre langues. Malgré quelques embûches liées à la coordination internationale du jeu, les échos ont été globalement positifs. Le partenariat avec le journal *Le Monde* (qui a publié des informations sur l'enquête) a donné de la visibilité au projet. Le storytelling transmedia a créé du buzz (spécialement sur Twitter; selon les statistiques d'Orange 6 000 Tweets ont été rédigés par plus de 1 800 auteurs pour 4,5 millions de followers). L'histoire est en accord avec l'identité, le positionnement et les valeurs de la marque Orange, puisque la mission de la marque est de «créer du lien», que sa vision porte sur «l'action collective au bénéfice de chacun», et que parmi les valeurs de la marque figurent l'audace, le dynamisme, la proximité, la transparence, l'innovation...

Dans tous les cas, établissez un diagnostic de votre environnement (marché, concurrence...), ainsi qu'une cartographie des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, presse, prescripteurs, collaborateurs, investisseurs, etc.). Qui sont les parties prenantes en contact avec votre marque, et quelle est l'importance de chacune d'entre elles pour la notoriété, l'image et la réputation de votre marque (acteurs en présence, identité, intérêts, discours, attentes, degré d'influence...)?

Des sujets présentent-ils des risques, par exemple heurter certaines sensibilités? Quels sont les sujets « fédérateurs »: des thématiques communes, des mythes ou des contes qui peuvent entrer en résonance avec la mémoire de vos publics, facilitant ainsi la compréhension et la propagation de l'histoire?

1. <http://www.youtube.com/watch?v=dlidA3ubR0s>

Un exemple: la campagne publicitaire lancée en 2010 par la chaîne d'hôtels de luxe Shangri-La. Dans la vidéo publicitaire¹ réalisée par Bruno Aveillan diffusée sur Internet, l'histoire est celle d'un jeune homme solitaire pris au piège d'une tempête de neige dans les montagnes. À l'arrivée de la nuit, les loups approchent. Ils suivent le jeune homme à distance. Lorsque «le héros» tombe d'épuisement, ils l'entourent. Le réalisateur joue sur l'effet de surprise: au lieu de le dévorer, les loups l'aident à rester en vie. Ils l'entourent et le réchauffent. La communication est disruptive. On fait le parallèle entre le héros égaré dans les montagnes (dans un milieu hostile, inhospitalier) et le voyageur (le message de la marque est: «*To embrace a stranger as one's own. It's in our nature*»²). L'histoire racontée reprend un mythe universel. Le mythe du loup est présent dans toutes les cultures, sous différentes formes: la fondation du Rome (le mythe de Remus et Romulus), «le loup bleu» en Asie (Gengis Khan aurait eu comme ancêtres mythiques le loup bleu et la biche blanche), le dieu à la tête de loup en Égypte (Oupouaout, le dieu qui ouvre les chemins vers le monde des Bienheureux)... Aussi, on retrouve dans l'histoire la double dimension du mythe du loup: sa signification positive (aide l'homme malgré son état sauvage), mais aussi négative (danger pour l'homme, comme le loup-garou).

Éléments dont il faut tenir compte avant de bâtir son histoire				
Objectifs	Message	Place dans la stratégie de la marque?	Pour quel type de public?	Sur quel type de support?
Objectifs de communication marque/storytelling	Message clé de l'histoire	Histoire ponctuelle ou stratégique?	Ciblé, ouvert, les deux...	Déjà précisé? Question ouverte?

Le storytelling doit également être pensé en cohérence avec la politique de communication globale. L'image et les messages que vous allez transmettre par le biais du storytelling doivent être cohérents avec

1. http://www.youtube.com/watch?v=J4jZ1UFR_Wc

2. « Accueillir un étranger comme l'un des siens est dans notre nature. »

ceux que vous diffusez par ailleurs. Même s'il s'adresse souvent à un «cœur de cible», un public donné, il faut mesurer en amont l'impact que votre histoire aura auprès des autres parties prenantes car elle sera appréhendée aussi bien au niveau du marché économique que sur le marché de l'opinion. Étudier comment le storytelling pourra être porté par d'autres parties prenantes (par exemple par les salariés, les partenaires sociaux, les fournisseurs, etc.) participe de son succès ou de son échec, ce d'autant plus que le destinataire d'un message porte souvent plusieurs casquettes: salarié, consommateur, citoyen...

■ *Deuxième étape: définir des objectifs de communication et des objectifs storytelling*

Communiquer nécessite préalablement de définir des objectifs de communication. Des objectifs «SMART»: spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps. Si vous créez une vidéo diffusée sur Internet, vous mesurerez son impact par les statistiques de consultation (nombre de visionnages, visionnage intégral ou non), et une étude plus qualitative pour évaluer l'appréciation et l'impact de votre film (auprès d'un panel d'internautes ayant vu la vidéo). Vos objectifs storytelling vont de pair avec vos objectifs de communication. Un objectif storytelling répond à la question: pourquoi utiliser le storytelling? Par exemple, pour renforcer le lien affectif entre ma marque et mes clients, maintenir l'intérêt en racontant une histoire à épisodes, etc. Pour évaluer votre storytelling, inspirez-vous des critères utilisés dans la publicité: impact, attribution à la marque, compréhension, agrément, possibilité de déclinaison à l'international et sur d'autres supports, etc.

B. *Première étape de la phase opérationnelle: bâtissez et écrivez votre histoire*

Après avoir défini les messages clés et les publics à toucher, il vous faut trouver une histoire. Votre histoire peut s'inspirer de la réalité ou bien être totalement inventée. Comment faire?

■ *Les traits saillants de l'organisation*

Une première source d'inspiration se trouve dans les traits saillants de l'organisation (fondateurs, histoire de l'entreprise ou du projet, valeurs, signes, symboles). Collecter, sélectionner et traiter ces informations demande des sources documentaires et souvent des entretiens qualitatifs, des interviews d'acteurs clés. Souvent, une ou plusieurs thématiques majeures, des fils conducteurs, un début de scénario, des personnages, etc., ressortent de ce travail patient.

■ *Les expressions «Il était une fois» et «Et si...»*

L'introduction classique des contes de notre enfance, «Il était une fois», est une manière d'imaginer le début d'une histoire. Vous pouvez également partir du postulat «Et si...». «Et s'il n'y avait plus d'énergie électrique, dans quel monde vivrions-nous?»

■ *Les techniques de la création publicitaire*

Une autre technique inspirante: celle de la création publicitaire avec les notions de promesse et de bénéfice. Une promesse est ce que la publicité promet au consommateur. Elle repose sur l'action réelle du produit ou du service, telle lessive lave plus blanc à basse température. Le bénéfice est ce que le consommateur pense retirer de la promesse. Souvent, elle présente plusieurs bénéfices. Une lessive qui lave plus blanc à basse température (promesse) garantit au consommateur un linge propre, des économies d'énergie et une préservation optimale de son linge par rapport à une lessive utilisable uniquement à hautes températures (bénéfices).

Ces deux notions, promesse et bénéfice, vont vous permettre de multiplier les axes créatifs selon le point de vue que vous adopterez (celui de la marque ou celui du consommateur). Vous pourrez ensuite traiter votre histoire en positif ou bien «en creux» (par la négative), c'est-à-dire en racontant le problème plus que la solution, cette dernière arrivant à la fin, comme une conclusion. C'est l'exemple de la campagne

«Follow the Frog!» (Suivez la grenouille!), visible sur YouTube depuis septembre 2012, de l'ONG Rainforest Alliance. Le pitch : un jeune cadre occidental prend conscience de l'horreur de la déforestation. Il part défendre la forêt dans un pays tropical, laissant femme, enfants, confort matériel et affectif. Il connaît nombre de mésaventures avant de rentrer chez lui pour être mis à la porte par sa femme, consolée par son professeur d'éducation physique... Morale de l'histoire : vous n'êtes pas obligé de vivre tout cela pour sauver la forêt, vous n'avez qu'à «suivre la grenouille», le label écologique de l'ONG Rainforest Alliance prouvant les bonnes conditions de production des produits.

Autre démarche créative publicitaire qui présente un intérêt pour bâtir une histoire : la disruption. Elle consiste à prendre à contre-pied les conventions afin de se différencier fortement. Les conventions sont des stéréotypes, des préjugés qui figent la pensée. Par exemple, la campagne publicitaire du conseil général de la Manche (prix de la Créa au Forum de la communication publique Cap Com 2012). Comment valoriser la Manche en tant que premier département agricole français, premier département du pays en nombre de bovins et de chevaux, ainsi qu'en termes de conchyliculture ? En signant «La Manche, producteur d'innovations» des visuels sur lesquels figure une vache avec pour accroche «Nos meilleurs cadres», un paysage du bocage normand avec «Nos bureaux open space», une huître avec «Nos perles de technologie», etc. Le concept, clin d'œil aux secteurs industriel et tertiaire : la Manche n'a pas à rougir de la comparaison avec eux en matière d'innovations, son secteur agricole étant particulièrement novateur. La signature va à l'encontre de l'image habituelle de l'univers agricole et ce décalage fait mouche.

■ Soignez les personnages, notamment le «héros» et le «méchant»

Servez-vous du schéma actantiel vu précédemment pour définir vos personnages. Vous pouvez, par exemple, suivre l'ordre suivant : le ou les destinataire(s), destinataire(s), héros, objet(s) valorisé(s), opposant(s), adjuvant(s).

Les personnages sont importants dans une histoire, notamment le héros et le méchant. Le storytelling joue souvent avec des archétypes qui parlent à tout le monde. La gageure est de ne pas tomber pour autant dans les clichés. Ils sont à soigner particulièrement. La fonction d'un héros ? Transcender notre condition humaine de simple mortel et apporter le bien à la communauté. Mais évitez les héros parfaits. L'époque est aux héros qui nous ressemblent, avec leurs failles, leurs doutes, leur part d'ombre. Le méchant, lui, a pour fonction d'exorciser nos peurs. Un méchant fascine souvent davantage qu'un héros. Pour une histoire vraie, les «méchants» peuvent être les concurrents, les jeux de pouvoir, les jalousies, le défi technologique...

■ Trouvez une bonne intrigue, mettez une dose de suspense, de la curiosité ou de la surprise !

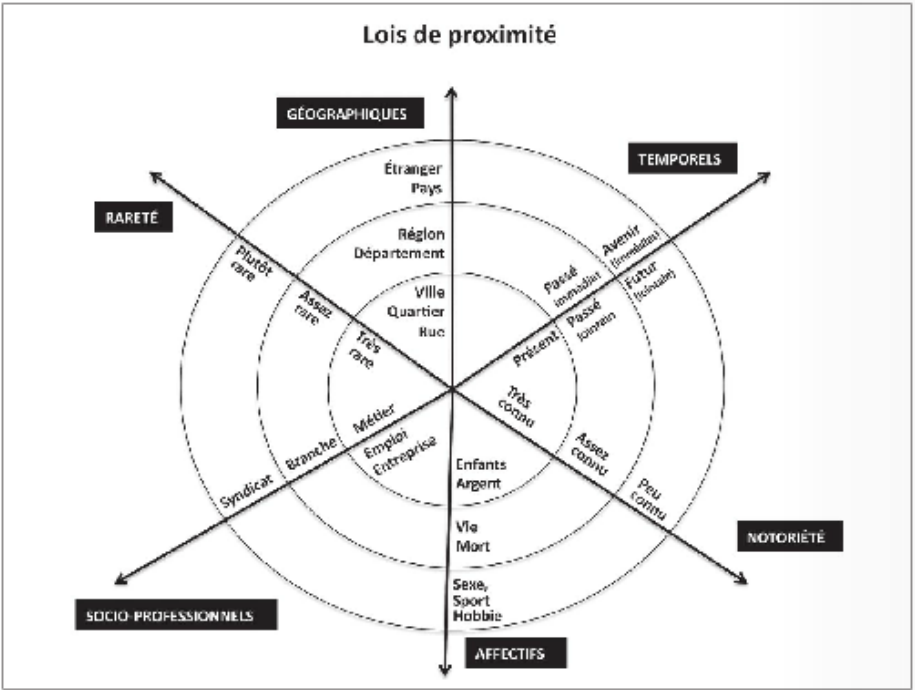
Pour le déroulé de l'histoire, utilisez le schéma canonique analysé précédemment. Une suggestion : partez dans un premier temps de la situation initiale pour arriver à la situation finale et trouvez une bonne intrigue. Vous travaillerez le «milieu» de l'histoire (les péripéties) dans un second temps.

Choisissez un thème puis un angle pour votre histoire. Un thème, c'est par exemple le développement durable. La plupart du temps, un thème peut être abordé sous différents angles, différents points de vue : le changement climatique, les énergies renouvelables, l'histoire du développement durable, le Green business, etc.

Inspirez-vous des grands épisodes de la mémoire collective : les mythes, les contes, les grands épisodes de l'histoire, de la Bible, les grands axes de la vie... Universels, évocateurs, les mythes parlent à tous et invitent à se projeter dans l'histoire, à s'identifier aux personnages car les héros mythiques ont valeur d'exemplarité. Les contes ont également le vent en poupe. Présents dans toutes les cultures, ils servent à éduquer et à se distraire, enfants et adultes. Dans *Psychanalyse des contes de fées*, le psychologue Bruno Bettelheim a montré qu'ils intervenaient dans la construction de la personnalité de l'enfant. Aujourd'hui revisités, au

cinéma, dans la publicité, ils constituent un terreau fructueux pour transmettre les messages de la marque, comme en témoigne la campagne «Trois Petits Cochons» (Three Little Pigs) du journal britannique *The Guardian* en 2012. Les grands épisodes de l'histoire entrés dans la culture populaire, l'univers biblique (David contre Goliath par exemple), les grands axes de la vie comme «vie/mort», «ami/ennemi», «riche/pauvre», «succès/échec», «amour/haine», etc., sont des socles solides pour des histoires passionnantes.

■ Les lois de proximité

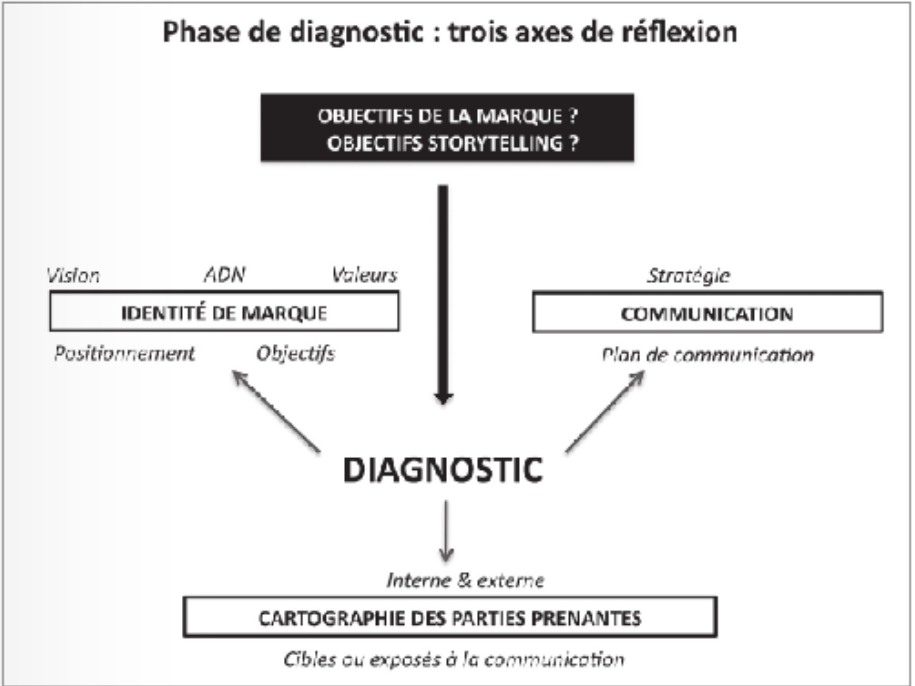


Pour intéresser le public cible auquel vous destinez votre histoire, les lois de proximité sont à garder en mémoire. Lois du journalisme, elles partent du principe que plus vous parlerez d'un sujet proche des gens, plus vous aurez des chances qu'ils s'intéressent à votre information. Les critères des lois de proximité se déploient sur six axes: géographique, temporel, notoriété, affectif, socioprofessionnel et rareté. Le destinataire

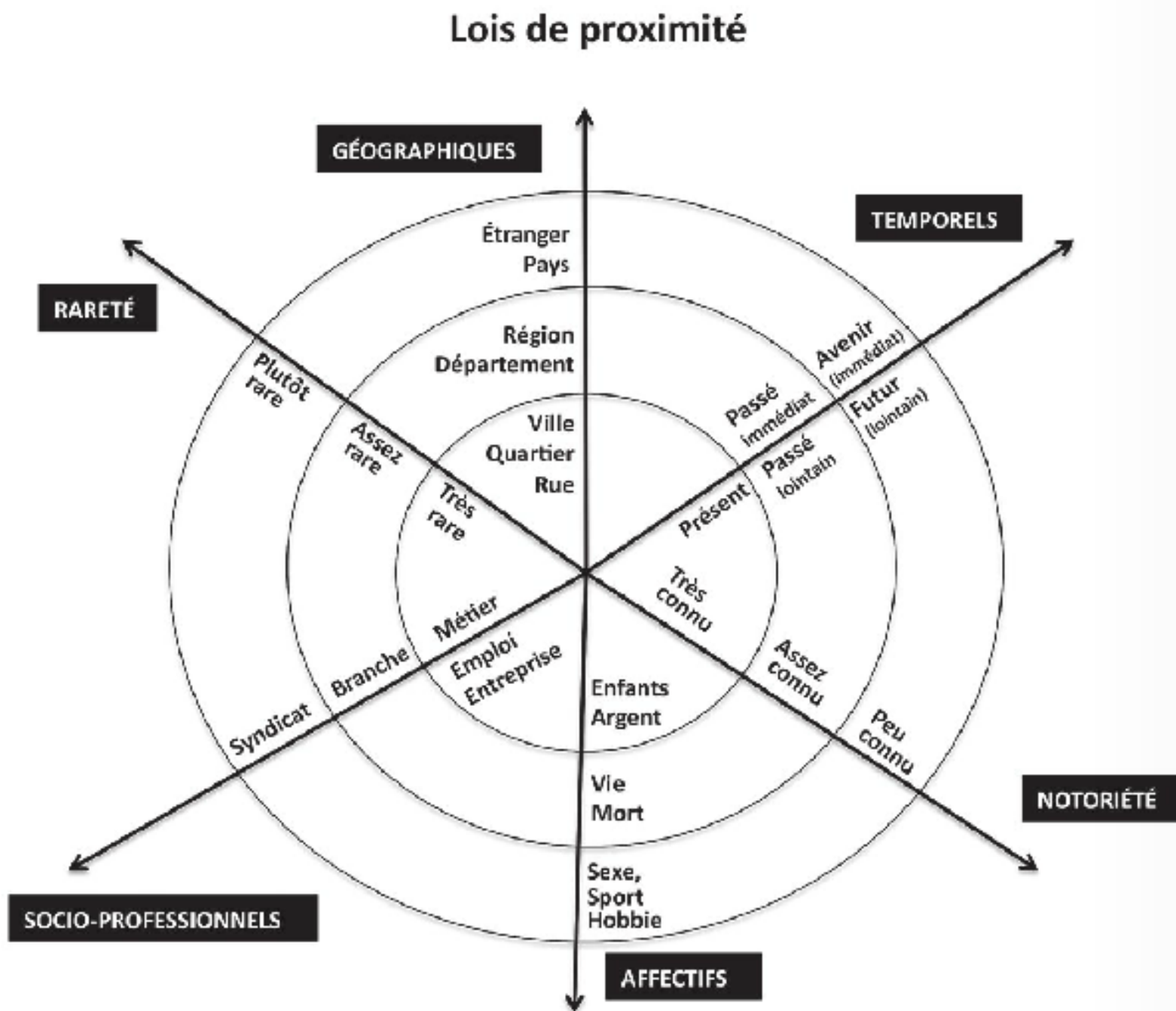
est au centre de la cible: plus le sujet est éloigné, moins il est susceptible de l'intéresser. C'est le fameux principe de la «loi du mort kilométrique»: une guerre très meurtrière mais éloignée intéresse moins qu'un accident d'autocar dans le pays. Pour votre histoire, vous pouvez jouer sur tout ou partie de ces axes.

■ La «bible» pour les sagas

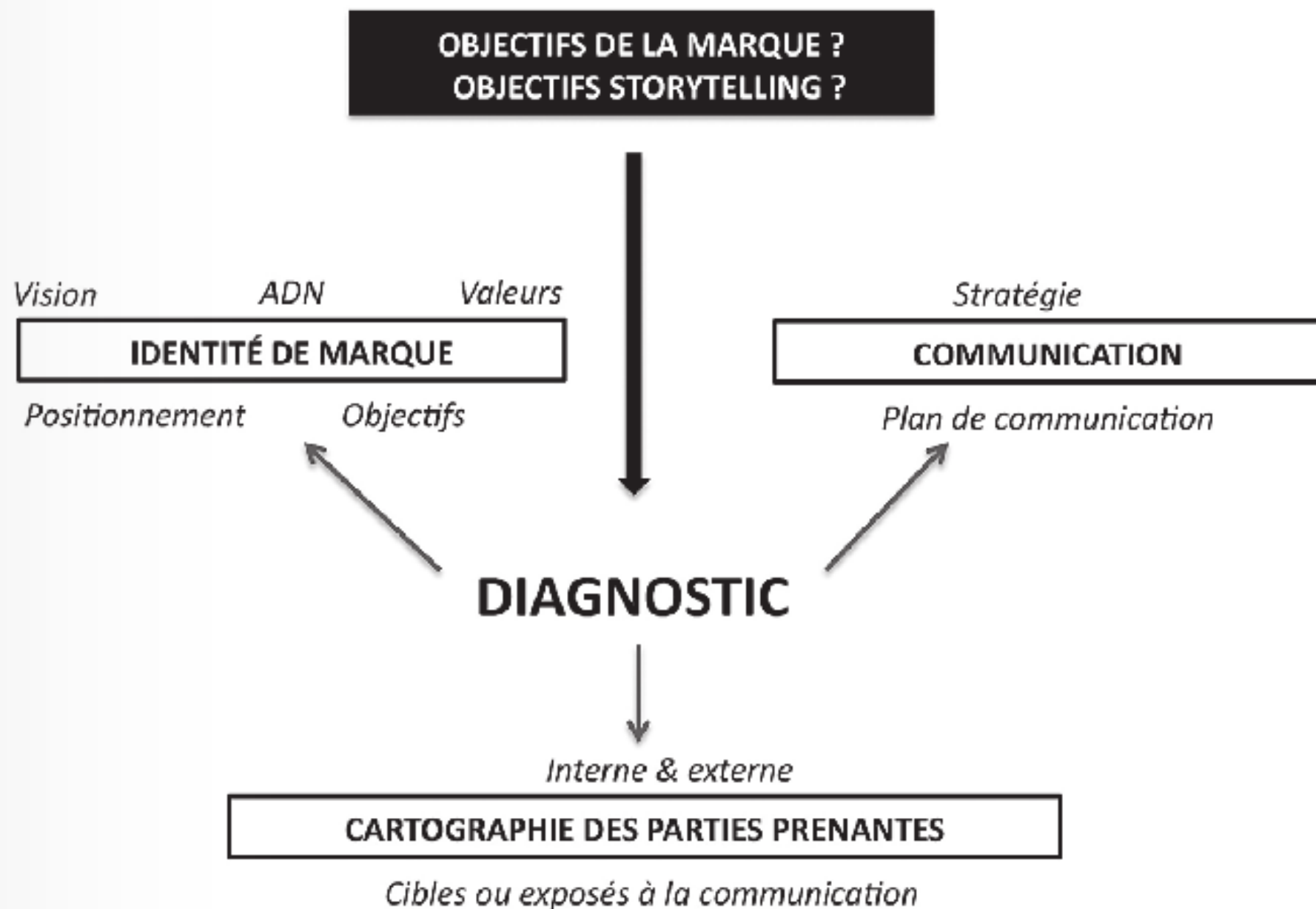
Si vous décidez d'utiliser le storytelling de façon stratégique et de raconter une histoire en plusieurs épisodes, sous forme de saga, vous devez constituer une «bible». Ce document, utilisé dans le cinéma et dans la littérature, synthétise les informations essentielles à tous les auteurs pour conserver une cohérence d'ensemble. Sont passés en revue le concept de l'histoire, le pitch de la série; une description des principaux personnages (personnalités, motifs d'agir, relations entre eux, etc.); un cadrage du style et du ton de l'histoire; des lieux où se déroule l'histoire; des exemples d'angles, etc.



■ Les lois de proximité



Phase de diagnostic : trois axes de réflexion



■ Choisissez la thématique et un angle

Pour bâtir votre histoire, commencez par choisir l'angle et la thématique. Par exemple, la thématique peut être: l'Éducation nationale. Et l'angle: la réforme des programmes. Votre histoire peut s'inspirer de la réalité ou être totalement fictionnelle.

Vous pouvez vous inspirer des grands thèmes de la vie (vie/mort, amitié/inimitié, amour/haine...). Listez les mythes ou les contes qui vous viennent à l'esprit, auquel votre public pourrait être sensible et que vous pourriez revisiter. N'hésitez pas à être disruptif, pour raconter des histoires inattendues. L'impact ne sera que plus fort.

Par exemple, la campagne publicitaire de la chaîne de grands magasins chic anglais Harvey Nichols pour Noël 2012, intitulée « Avoid A Same Dress Disaster », diffusée notamment sur YouTube¹, met humoristiquement en garde sur les dangers de porter la même robe qu'une inconnue dans une soirée. Deux jeunes femmes, une blonde et une rousse, toutes deux fières de leur tenue qu'elles croient uniques, découvrent qu'elles portent exactement la même robe rouge lors d'une soirée. Un combat homérique s'engage à coup de regards tueurs... L'intrigue: la rousse, agressée par la blonde, va-t-elle l'emporter sur son ennemie? Un rebondissement relance la fin de l'histoire avec l'apparition d'une nouvelle ennemie (une brune, évidemment!).

Pour choisir votre histoire, vous pouvez également vous appuyer sur les lois de proximité utilisées dans le journalisme (voir page 102).

Une fois la thématique et l'angle choisis, bâtissez votre histoire en vous appuyant sur le schéma canonique (de l'action, voir page 17) et actantiel (des personnages, voir page 18). Les deux schémas sont complémentaires, il n'y a pas d'ordre préétabli, vous pouvez commencer par l'un ou l'autre.

N'oubliez pas:

- d'humaniser votre héros, même s'il s'agit d'un objet ou d'une entreprise;
- de construire un opposant crédible (une personne, une situation, des événements, etc.);
- de soigner l'intrigue: plus votre histoire sera ponctuée de rebondissements, plus elle sera forte et le public susceptible de se l'approprier et de la porter;
- de concevoir une histoire ouverte pour pouvoir la continuer, éventuellement dans une saga. Un des enjeux du storytelling est de fidéliser. Il est donc préférable de penser dès le début à la possibilité de la décliner, de la nourrir sur un temps prolongé, en rythmant la communication.

Ces étapes franchies, vous êtes en mesure de remplir le tableau des 6 W. Ce tableau contiendra les éléments clés dont il faut tenir compte lorsque vous allez écrire votre histoire (dans une version synthétique ou plus développée) et la raconter (sur différents supports on-line et/ou off-line, en fonction de votre cible).

Tableau de bord de la story: les 6 W					
WHO?	WHAT?	WHY?	WHEN?	WHERE?	FOR WHOM?
Personnages	Action	Causes	Temporalité	Lieu	Bénéficiaire
Héros	Quête	Liées aux opposants/obstacles	Quand se déroule l'action?	Où se déroule l'histoire?	De la quête
Adjuvants	Parcours	Motivation des personnages	Faire la différence entre la chronologie de l'action et le récit	Qui est concerné?	De l'histoire (morale?)
Opposants	Obstacles				

1. <http://www.youtube.com/watch?v=tWxK4ZqW4tw>

C. Deuxième étape de la phase opérationnelle : racontez l'histoire (storytelling & e-storytelling)

Une fois votre histoire bâtie, comment la raconter ?

Nous avons déjà précisé que le storytelling est une technique modulable, ponctuelle ou stratégique si elle irrigue toute la communication d'une marque.

Si vous optez pour un storytelling stratégique, vous pouvez raconter votre histoire sur tous les supports de communication, on-line et off-line. Votre storytelling peut être déployé à «360°» (ou campagne intégrée), c'est-à-dire diffusée sur tous les canaux de communication à votre disposition (Internet, presse et édition, événementiel, etc.). Par exemple : la campagne «Merci Maman» lancée par Procter & Gamble à l'approche des Jeux olympiques de Londres (2012). La marque met en scène quatre champions qui atteignent leur but grâce à l'aide de leur mère (la cible ici de la marque). La même histoire est racontée sur un ensemble de supports : dans une campagne publicitaire (affiches, vidéo), sur un site Internet consacré à la campagne, sur Facebook (une page et une application Facebook dans chaque pays permettant aux internautes de remercier leur mère en utilisant du texte, des photos ou des vidéos), dans les relations presse autour des Jeux olympiques (buzz et articles sur la campagne), etc.

Si vous souhaitez cibler un public actif sur Internet et sur les réseaux sociaux, vous pouvez opter pour une des nouvelles formes du e-storytelling. Dans ce dernier cas, il convient de tenir compte de quelques éléments.

Votre histoire peut être racontée sous plusieurs formes – Dans un texte plus ou moins développé (article de blog, Tweet, etc.), dans une ou plusieurs photos (les affiches diffusées par Évian avec le message de la marque «source de jeunesse»), dans une vidéo... ou une association des trois.

Votre public peut entrer dans l'histoire par plusieurs «portes» – Même si vous construisez votre histoire en vous appuyant sur le schéma canonique (une situation initiale, des actions et une situation finale), vous devez raconter l'histoire de sorte à la rendre compréhensible indépendamment de la «porte d'entrée» utilisée par votre public. Un exemple : le site Internet consacré à Grace de Monaco de la marque Mont Blanc. La marque dédie une collection de montres, bijoux et stylos à la princesse. Au départ, il n'y a pas de lien direct entre l'histoire de Grace de Monaco et celle de la marque, qui s'empare de l'histoire de Grace en lui dédiant une collection. Sur le site Internet, l'internaute peut prendre connaissance de la vie de la princesse en commençant par sa carrière d'actrice, sa rencontre avec le Prince de Monaco, son mariage, et découvrir la collection Mont Blanc.

Vous pouvez faire participer le public à l'écriture de l'histoire, soit en le laissant choisir entre plusieurs scénarios, soit en l'invitant véritablement à cocréer l'histoire à partir d'une situation donnée – Une première illustration : le roman graphique et participatif «Axe Anarchy¹» lancé par la marque de déodorants Axe, début 2012. Le pitch : deux fragrances sont libérées accidentellement et provoquent le chaos. La marque Axe cible en priorité un public jeune (une communauté de deux millions de personnes), très actif sur les réseaux sociaux. Les clients de la marque ont ainsi été invités à apporter leurs contributions sur le Web social pour cocréer la suite de l'histoire (You Tube, Facebook, Twitter). Certains d'entre eux ont même été incarnés (en dessin) dans le roman. Dans un deuxième temps, l'histoire a été reprise dans une campagne publicitaire.

Autre exemple : la campagne lancée par Mercedes Benz «You drive²» en octobre 2012 pour la nouvelle voiture Class A destinée aux jeunes adultes. Le pitch : Kane Robinson, rappeur et acteur, doit se rendre à un concert contre la volonté des autorités. Comment faire pour y arriver ?

1. <http://www.youtube.com/watch?v=kFsEx8uSCU8> (AXE)

2. http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=VX0_WKe54jY

L'histoire comporte trois volets. Le premier volet est une introduction; le deuxième un spot incitant les internautes à participer; le troisième propose d'écrire la fin de l'histoire grâce aux contributions des internautes sur les réseaux sociaux.

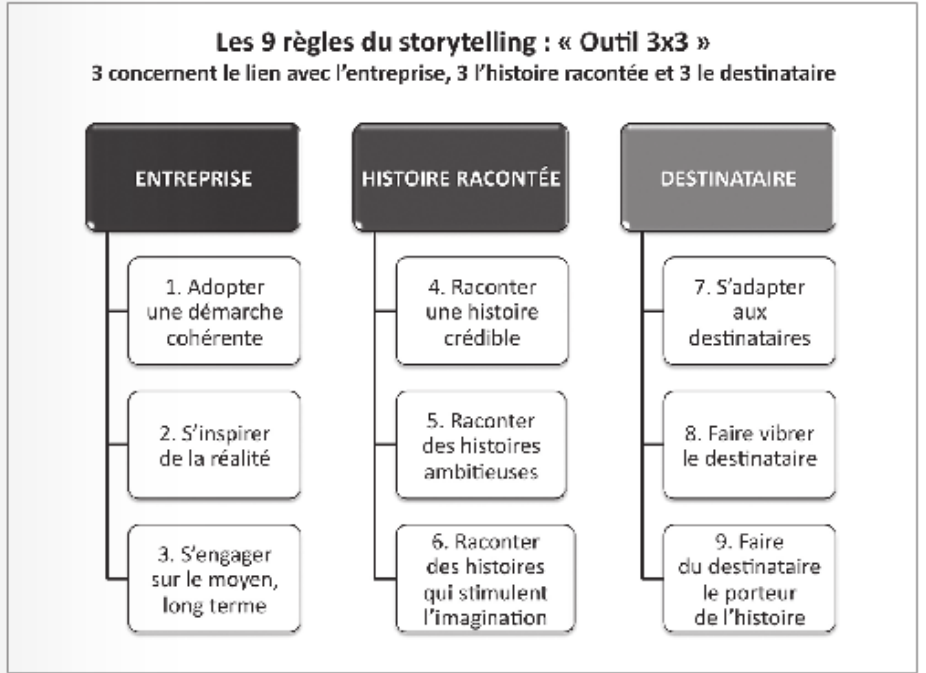
Vous pouvez opter pour une stratégie storytelling transmedia – Certains experts estiment qu'après les années «crossmédia», nous sommes entrés dans l'ère de «l'écranocratie» (de plus en plus d'écrans consommés de façon simultanée: Smartphones, ordinateurs, TV, etc.), et donc implicitement, du transmedia. S'il est vrai que de plus en plus de marques s'intéressent au transmedia, pour l'instant les résultats restent mitigés (les moyens investis dans une stratégie transmedia sont importants, mais le retour sur investissement difficile à mesurer). C'est le cas du jeu Transmedia Alt-minds lancé par Orange et Lexis Numérique en octobre 2012. Si l'initiative a créé du buzz et a permis à la marque de communiquer sur son positionnement comme entreprise innovante, «créatrice du lien», la communauté créée autour du projet est restée relativement modeste (autour de sept mille personnes).

Vous pouvez plonger votre public dans l'histoire – Dans ce cas, nous parlons de storytelling expérientiel. Au lieu de raconter votre histoire à votre public, vous la lui faites vivre dans le cadre d'un événement. Un exemple: la campagne de Renault Clio¹ au Royaume-Uni (lancée en mars 2013). L'histoire: lorsque vous conduisez une Renault Clio, vous vivez instantanément les meilleurs clichés de Paris. La publicité met en scène deux hommes et deux femmes lors d'un «test drive» de la Renault Clio, à Londres. Tout à coup, en appuyant sur un mystérieux «Va Va Voom Button» du tableau de bord, le décor extérieur change, vous êtes plongé en plein Paris! Vendeur de baguettes, joueur d'accordéon, nappes à carreaux rouges et blancs, vendeur de fruits frais... surgissent miraculeusement devant la voiture. De jolies danseuses façon «Moulin Rouge» complètent le tableau (et des garçons pour la publicité où les chauffeurs sont des hommes). On retrouve tous les éléments du

storytelling: les conducteurs sont les «héros» qui testent la voiture, les «obstacles» sont ici les idées reçues que les Anglais peuvent avoir sur Paris, etc.

3. NEUF RÈGLES D'OR POUR RÉUSSIR SA CAMPAGNE DE STORYTELLING

Faciliter la diffusion d'un message, réenchanter la communication d'une marque ou d'une entreprise ou bien tomber dans la banalisation, la manipulation, le mensonge... Comme toute technique de communication, le storytelling peut s'avérer efficace ou non. Tout dépend de la manière dont vous bâtissez votre stratégie storytelling et la mettez en œuvre. Pour maximiser le potentiel du storytelling, voici neuf règles: trois concernent l'entreprise ou la marque qui communique, trois l'histoire diffusée et trois les destinataires. Certaines d'entre elles insistent sur ce qui a été vu dans ce chapitre.



1. <http://www.youtube.com/user/RenaultUKOfficial?feature=watch>

Règle n° 1: adopter une démarche cohérente – Il est toujours bon de rappeler des évidences... Pour être efficace, le storytelling doit être cohérent avec l'identité de la marque et de sa stratégie de communication. Il convient de s'appuyer sur une «plate-forme de marque» synthétisant la vision, la mission, les valeurs, etc., de la marque. Le storytelling doit également être pensé en cohérence avec la politique de communication globale. Même s'il s'adresse souvent à un «cœur de cible», un public donné, il faut mesurer en amont l'impact qu'il aura auprès des autres parties prenantes, car il sera appréhendé aussi bien au niveau du marché économique que sur le marché de l'opinion. Par conséquent, établissez en premier lieu un diagnostic de votre environnement (marché, concurrence...) et une cartographie des parties prenantes (acteurs en présence, identité, intérêts, discours, degré d'influence...).

Règle n° 2: s'inspirer de la réalité – L'histoire peut être vraie, en tout ou partie, ou bien totalement inventée. Toutefois, si elle est inventée – partiellement ou totalement –, elle doit entraîner une «suspension consentie de l'incrédulité». Cette notion renvoie à l'opération mentale effectuée par le destinataire d'un récit fictif qui accepte de suspendre momentanément – le temps de la narration – son scepticisme. Pour ce faire, le récit doit établir un lien minimum avec la réalité et conserver une cohérence. C'est ce phénomène qui permet à un spectateur d'adhérer à un film de la série Harry Potter ou de la série *Twilight*.

Règle n° 3: s'engager sur le moyen long terme – Le storytelling s'épanouit dans la durée. Une de ses principales vertus: contribuer à fidéliser le consommateur. Mieux vaut donc concevoir dès le départ votre histoire de façon qu'elle puisse évoluer, se transformer, comme une saga. La campagne Nespresso qui met en scène le séducteur célibataire éternellement ridiculisé, incarné par George Clooney, l'illustre parfaitement. Démarrée en 2005, la campagne est devenue un mythe. Si le thème reste constant, le cadre et l'intrigue changent régulièrement: George Clooney rachète sa vie contre sa machine à café Nespresso aux portes du paradis; rencontre de belles femmes dans une boutique

Nespresso, insensibles à son charme; effectue un échange accidentel de valises dans un aéroport...

Règle n° 4: raconter une histoire crédible – Il s'agit de raconter une histoire «honnête», cohérente avec votre histoire et/ou celle de l'entreprise, de la marque, du projet, avec ce que vous êtes et offrez réellement. Ainsi, pour bâtir une histoire, il convient de passer au tamis les traits saillants de la culture de l'entreprise/de l'institution ainsi que de la marque *via* la plate-forme de marque si elle existe.

Règle n° 5: raconter des histoires ambitieuses – Pour faire vibrer le public, votre histoire doit porter une ambition, repousser «les frontières de l'espace, du temps, de la matière, de la société et de soi» comme l'écrit Georges Lewi dans *Mythologie des marques*.

Règle n° 6: stimuler l'imagination – Pour que le destinataire s'approprie l'histoire, s'y projette, il convient de ne pas tout dire. Laisser des espaces blancs fait travailler l'imagination du public. Dans la publicité Pages Jaunes «Poursuite», diffusée au cinéma, sur YouTube, à la télévision et sur le réseau Decaux Airport en 2012, aucune indication sur la raison de cette course-poursuite; il y a juste un héros, des méchants et une intrigue: va-t-il leur échapper? Et cela suffit.

Règle n° 7: s'adapter aux codes culturels du destinataire – Comme pour toute action de communication, bien connaître votre/vos publics, et en particulier votre cœur de cible, est indispensable. Il est certain que Mc Donald's et Louis Vuitton racontent des histoires différentes, en lien avec leur identité, leurs produits, mais aussi avec leurs publics. Bien mesurer les attentes générationnelles est donc primordial. Adaptez votre histoire à votre cœur de cible, à son histoire, son discours, son vocabulaire, ses références culturelles...

Règle n° 8: faire vibrer le destinataire – Le destinataire doit pouvoir s'approprier l'histoire et s'identifier, se projeter dans les personnages d'une histoire, s'identifier à eux, ressentir de l'empathie, en particulier envers le héros. La fonction du héros? Transcender la condition humaine de simple mortel et aider la communauté. Pour autant, un

héros trop parfait est source d'ennui. Un héros qui nous ressemble, avec ses failles, ses doutes, ses défauts, est bien plus engageant.

Tout l'enjeu du storytelling est également de raconter des histoires qui s'adressent à la fois au collectif, au plus grand nombre, et en même temps qui parlent à chacun, entrent en résonance avec sa sensibilité, sa culture, sa propre histoire, ses aspirations, etc. Bien entendu, le récepteur d'une histoire sera plus ou moins sensible à celle selon le sens qu'elle aura pour lui. Il faut donc trouver des histoires qui fassent sens pour une communauté tout entière. C'est la raison pour laquelle celles puisant dans les grandes thématiques de la vie fonctionnent bien : les mythes, les contes, mais aussi les grands axes «vie/mort», «amour/haine», «amitié/aversion», «richesse/pauvreté», etc.

Règle n° 9 : faire du destinataire le porteur de l'histoire – L'histoire racontée vise souvent un public d'initiés, de fans qui connaissent déjà la marque et qui vont jouer un rôle de prescripteurs auprès d'un public de novices. Un exemple : la campagne «Restez vivants, Buvez Orangina» signée Fred & Farid en 2013. Les publicités (Orangina et le pigeon malade ; Orangina et l'homme canon) jouent sur l'humour en mettant en scène «la protection Orangina» (0 % des buveurs d'Orangina ont été attaqués par l'homme canon ou par un pigeon malade...¹).

« La commande de la start-up parisienne Investir 99 (www.investir99.com), site Internet spécialisé dans le financement participatif, au premier trimestre 2013, a porté sur la refonte de leurs éléments de communication.

Le constat était clair : les dirigeants identifiaient le besoin de dynamiser leurs présences visuelles numériques (site Web, newsletter, réseaux sociaux...) dans un contexte où les concurrents évoluaient tous dans une même direction graphique, très orientée business.

L'utilisation du storytelling a permis cette différenciation.

Lors des phases de conseils, nous avons identifié un intérêt des dirigeants (qu'ils avaient déjà commencé à développer sur certains supports) autour des problématiques liées à la ville de Paris et la révolution industrielle, âge d'or de l'entrepreneuriat. La ville Lumière était une actrice majeure de la synthèse créative qui a eu lieu en Europe de 1870 à 1910. À cette époque une nouvelle génération d'entrepreneur voit le jour. Plus besoin d'être issu d'une bonne famille pour devenir patron, on parle d'entrepreneuriat populaire et des moyens de financements originaux voient le jour. Aujourd'hui encore, parmi les cinq cents plus grandes entreprises européennes, quatre cents ont été créées à cette période.

C'est l'univers de cette époque dynamique qu'Investir 99 a recréé sur ses outils de communication numériques. Concrètement, c'est privilégier le noir et blanc, l'utilisation de dessin au trait, des photographies d'époque sur leur site Web, tout en gardant une ergonomie moderne et minimaliste. En affirmant cette ligne éditoriale et graphique sur les supports d'Investir 99, nous assurons une communication attrayante, émotionnelle et différenciatrice sur le marché.

Bâtir d'abord l'image de marque numérique et ensuite réaliser un design d'interface apporte l'assurance d'un positionnement uniforme. Cela donne du sens et de la personnalité aux supports numériques encore trop souvent créés face à des problématiques techniques plutôt qu'en réponse à des besoins d'utilisateurs. »

Le storytelling est un outil de différenciation et de fidélisation pour renforcer l'identité d'une marque numérique selon **Vincent Dromer**, consultant designer spécialisé en identité numérique.

1. <http://www.youtube.com/watch?v=bn5PJTRduv0>

5.

Boostez vos ventes grâce au storytelling

1. LE STORYTELLING, UNE MÉTHODE INNOVANTE DE VENTE

Combien d'e-mails recevez-vous par jour vous proposant d'acheter des biens et des services ? Si vous n'avez pas mis votre numéro de téléphone sur liste rouge, combien d'appels ? Et dans votre boîte postale, combien de magazines, brochures ou plaquettes recevez-vous, avec des offres et des promotions ? Combien de fois effacez-vous ces e-mails sans les lire ? Raccrochez-vous à ces appels ? Ou envoyez directement à la poubelle les matériaux de promotion en question ?

Une fois votre projet lancé, les rôles sont inversés.

Vous êtes dans la posture de celui qui vend des produits ou des services. Sur un marché fortement concurrentiel, face à des clients bombardés d'informations, à la télé, par e-mail, sur les réseaux sociaux, etc., vous devez convaincre.

Comment faire ?

Si vous avez la curiosité de taper sur Google « formations à la vente », vous trouverez des centaines d'offres (on-line ou dans des centres de formation).

Si vous allez en librairie, amusez-vous à feuilleter les livres parlant des techniques de ventes. Les approches sont diverses, les méthodes aussi.

Certains auteurs mettent en exergue la psychologie du client, l'intérêt pour l'autre, l'autocensure, la confiance en soi, l'expression corporelle, le langage, etc. D'autres développent les techniques de négociation ou de conclusion d'une vente ou encore des méthodes de persuasion plus intrépides comme évoquer une « haute autorité » pour prouver le bien-fondé d'un achat, citer une figure parentale évocatrice – « mon grand-père me disait toujours » – pour mettre le client en confiance, remplir le bon de commande dès la prise d'information, comptabiliser les « oui » et les « non » pour faire prévaloir les arguments en faveur de la vente...

Indépendamment des techniques conseillées, la plupart des experts en vente s'accordent sur la place de l'émotion dans l'acte d'achat. L'achat d'un produit ou d'un service correspond à la fois à un besoin et à une motivation. Si le besoin est mis en relation avec des spécificités techniques de votre produit ou service, la motivation tient plutôt à la sphère émotionnelle et psychologique. De plus en plus d'experts, comme par exemple Benoît Meyronin, enseignant-chercheur à Grenoble École de Management et directeur associé de l'Académie du service, parlent d'une « économie de l'émotion » qui éveille le désir et pousse les marques à créer de nouveaux produits et services. L'émotion, dans cette perspective, n'est plus juste un facteur de la vente, mais un vecteur de transformation.

Si vous voulez donc vendre vos produits et vos services, il est conseillé de jouer sur les deux dimensions :

- les arguments raisonnés qui tiennent à la spécificité et aux avantages matériels de vos produits ou services ;
- les émotions qui agissent sur la motivation de votre client.

Le storytelling répond parfaitement à ces deux dimensions car il joue sur les deux leviers : l'émotion et les arguments raisonnés.

Si vous mettez en récit l'acte de vente, vous agissez sur l'émotion (une histoire a un héros qui, mû par un objet valorisé, une quête, franchit des obstacles pour atteindre son but, ce qui suscite des émotions). Vous préparez ainsi le terrain pour l'exposition des arguments raisonnés (les spécificités techniques de vos produits ou vos services). L'histoire que vous racontez va capter l'attention de votre interlocuteur et le captiver tout au long du récit. Elle va éveiller sa curiosité, puis son intérêt pour votre produit ou votre service. Elle va également agir sur la motivation de votre client grâce aux émotions.

Le storytelling appliqué à la vente peut être utilisé à la fois pour :

- vendre des produits ou des services dans le B2B (business to business), B2C (business to consumer), voire même des modèles B2B2C ;
- vendre, mais aussi transformer l'acte de vente dans une action de communication destinée à fidéliser le client et à renforcer l'identité et l'imaginaire de votre marque d'entreprise ou commerciale, et sa valeur immatérielle.

Bien évidemment, si vous avez déjà bâti une histoire autour de la création de votre entreprise ou de votre marque, il faut vous en servir dans la vente. C'est pendant l'acte de vente que le client entre en contact avec votre marque (vos produits, vos services). C'est l'occasion idéale pour transmettre votre message clé et mettre en exergue ce qui vous différencie des autres marques.

Cela vous aidera également à renforcer la valeur immatérielle de votre marque et à asseoir son territoire. C'est aussi un moyen pour fidéliser le client en renforçant sa connexion émotionnelle avec votre marque.

Michel et Augustin appliquent le storytelling à la vente. Sur le packaging de leurs produits par exemple, ils racontent leur histoire : la création de la marque grâce à l'amitié des deux fondateurs, le combat du petit contre le grand (David contre Goliath). L'impact est d'autant plus important si le storytelling est appliqué de manière stratégique. C'est le cas de Michel et Augustin. L'histoire des deux fondateurs est déclinée

sur le site Internet, dans des événements, dans les relations presse, sur les réseaux sociaux, etc.

Si toutefois, vous n'avez pas bâti une histoire, pas d'affolement, vous pouvez toujours utiliser le storytelling, en mettant en récit les besoins de votre client.

2. COMMENT PROCÉDER ?

Cette méthode comprend deux étapes.

- **Première étape:** décrypter l'histoire que vous allez raconter en identifiant le déroulé de l'action (situation initiale – transformation – situation finale) et le nœud (la mise en intrigue).
- **Deuxième étape:** raconter l'histoire selon une méthodologie en cinq étapes de sorte à capter l'attention de votre interlocuteur, le captiver et le convaincre, en préparant le terrain pour l'exposition de vos arguments raisonnés.

A. Première étape : décryptez l'histoire

Pour décrypter l'histoire, servez-vous des deux outils exposés précédemment: le schéma canonique (qui décrit l'action) et le schéma actantiel (qui répartit les rôles des personnages).

■ Identifiez le déroulé de l'action

Pour le storytelling appliqué à la vente, il faut identifier, dès la phase de décryptage, le déroulé de l'histoire (la situation initiale, la transformation et la situation finale) et les éléments clés à mettre en avant: notamment le nœud (comment passe-t-on de la situation initiale à la situation finale?) et le dénouement (un fait marquant pour le dénouement de l'intrigue).

Pourquoi ?

Parce que ce qui captive dans une histoire, c'est l'intrigue.

L'intrigue éveille la curiosité et met en lumière les obstacles que le héros doit franchir pour remplir sa quête. Ce parcours suscite des émotions qui poussent votre interlocuteur à s'identifier au héros (le cas échéant, à votre entreprise ou à votre marque), à mémoriser votre message et à y adhérer, voire même à le propager.

L'identification du nœud vous permettra de pitcher votre histoire auprès de vos clients pour capter leur attention et préparer le terrain pour la persuasion.

■ Répartissez les rôles des personnages

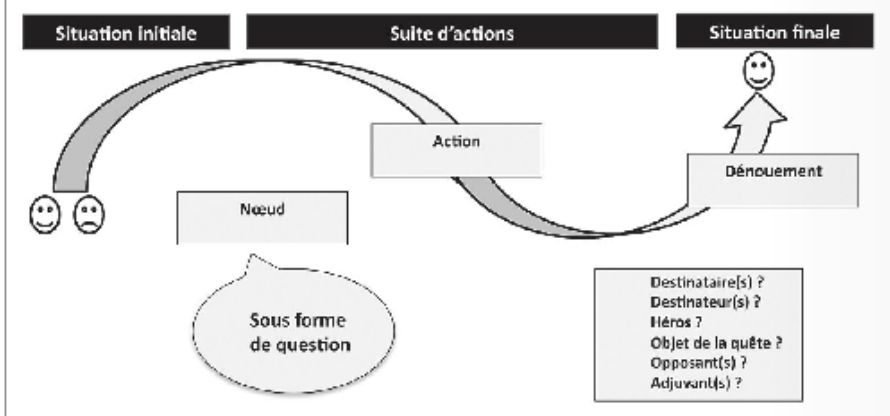
Identifiez également, en vous appuyant sur le schéma actantiel, les personnages:

- le(s) destinataire(s): qui confie la quête ? Dans le cas présent, qui communique ?
- le(s) destinataire(s): qui va bénéficier de la quête ? Dans le cas présent, qui est la cible ?
- le(s) héros: qui mène la quête ? À qui confie-t-on la mission ?
- la quête: quel est l'objet de la quête à remplir par le héros ?
- le(s) adjuvant(s): qui aide le héros à accomplir sa quête (des personnages, une technologie, un produit, la marque...)?
- le(s) opposant(s): quels obstacles empêchent le héros d'accomplir sa quête (des personnages, des situations, des contraintes...)?

Prenons un premier exemple: le cas d'Alex & Alex, spécialiste de la livraison de fruits en entreprise, société créée par Alexandre Ponthier en 2010 (vente B2B). Voici, en résumé, l'histoire racontée sur le site Internet www.alexetalex.com, dans la genèse: en 2010, Alexandre part au Sénégal. Sa rencontre avec Alexandra, une petite fille de 9 ans qui n'a pas la chance d'aller à l'école, lui fait prendre conscience qu'en Afrique, c'est le sort d'un enfant sur deux. De retour en France, il décide d'agir en créant Alex & Alex, qui met le fruit au service de l'éducation, une partie du chiffre d'affaires étant reversée à une association.

1^{re} étape : décrypter l'histoire

Identifier le déroulé de l'histoire en vous appuyant sur le schéma canonique



On peut trouver l'histoire également dans la presse, comme sur le site Les Échos entrepreneurs (4 janvier 2013). Extraits: «En fait, il me manquait un sens à donner à ma carrière. [...] Ce que j'ai découvert là-bas était à l'opposé de ma vie. Accès à l'eau, éducation...: tout ce que je pensais aller de soi était remis en question. [...]» Une fois de retour en France, Alexandre Ponthier décide d'agir. Et pour cela, trouver des financements afin d'aider les populations locales en Afrique. «Mon but était de trouver un modèle indépendant des traditionnelles collectes d'argent. L'idée de créer mon activité pour financer des projets au Sénégal est donc née de cela.» L'activité en question, c'est la distribution de fruits dans les entreprises: «C'est un créneau qui a une bonne image: les fruits, c'est sympathique, bon pour la santé, résume-t-il. Je ne me voyais pas vendre des tee-shirts ou d'autres produits basiques qui ne cadraient pas avec un message de solidarité.»

Alexandre Ponthier a lancé son activité grâce à deux clients qui ont dit tout de suite «oui» en acceptant de payer six mois d'avance. Fort de ces retours positifs et avec une liste de clients potentiels en poche, Alex a trouvé les fournisseurs et un fabricant de corbeilles en carton recyclé. Pari gagné. La première année, son chiffre d'affaires atteint

100 000 €. Aujourd'hui, la société se développe, gagne en notoriété et en clients: des PME mais aussi de grands groupes comme Google ou Leroy Merlin. Sur chaque corbeille de fruits à 37,50 €, 4 € sont consacrés au projet solidaire (via une association). Les deux structures – la société commerciale et l'association – sont gérées séparément.

L'enjeu est double pour les clients: d'une part, contribuer au bien-être et à la santé des salariés en offrant des fruits en entreprise et, d'autre part, contribuer à l'éducation des enfants dépourvus de moyens au Sénégal.

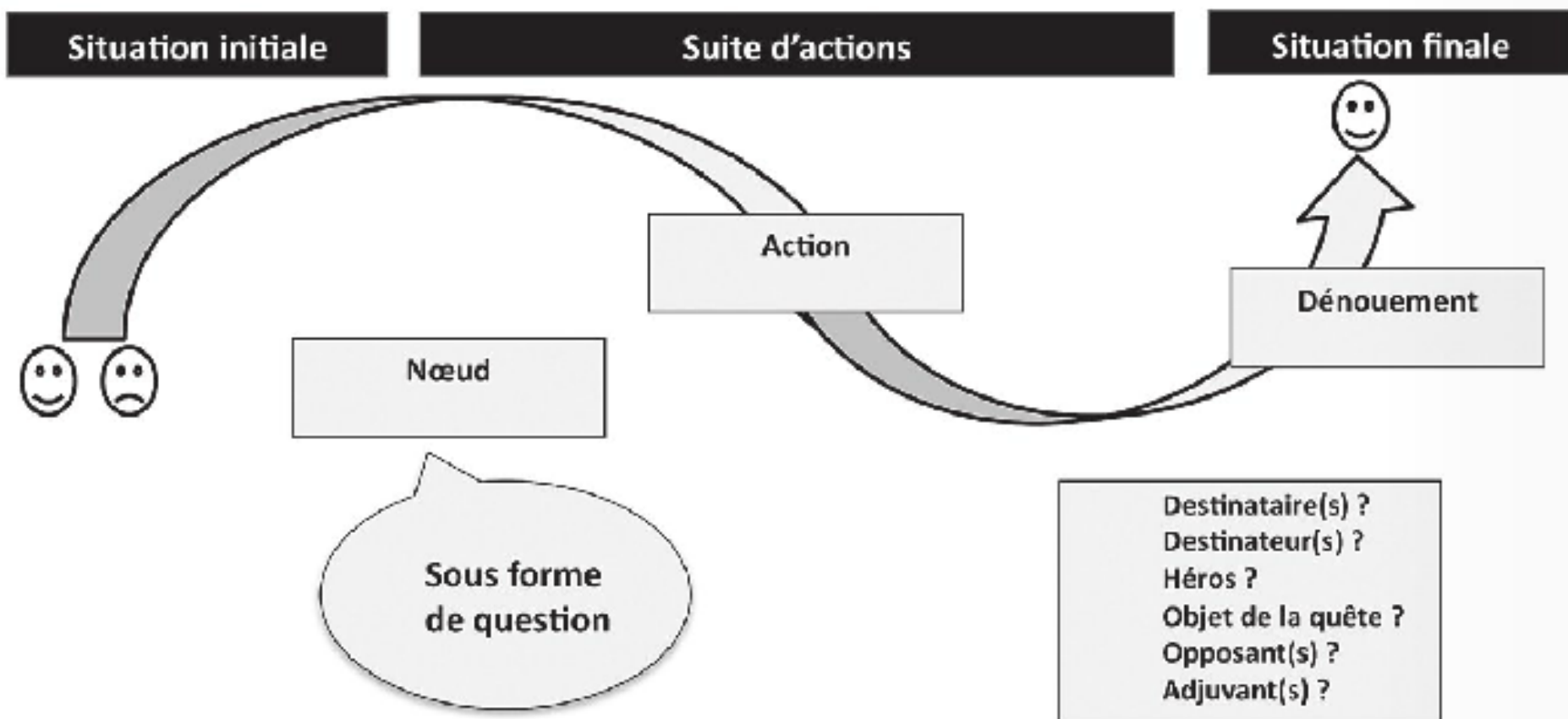
L'histoire d'Alex & Alex les embarque. Ils achètent. Le storytelling intervient dans l'acte de vente, avec efficacité. La mise en récit des deux messages clés d'Alex & Alex (le bien-être des salariés et l'éducation des petites filles sans ressources au Sénégal) capte l'attention, captive et convainc avec des arguments raisonnés.

L'histoire d'Alex & Alex a en fait deux volets. Décryptons-les avec le tableau et le schéma qui suivent.

	1 ^{er} VOLET DE L'HISTOIRE Alex & Alex contribue au bien-être des salariés des entreprises clientes	2 ^e VOLET DE L'HISTOIRE Les entreprises clientes d'Alex & Alex aident les enfants sans ressources au Sénégal
Situation initiale	En entreprise, les salariés ne se nourrissent pas toujours de façon équilibrée (entre les repas, ils prennent des friandises, des barres chocolatées, etc.).	Au Sénégal, Alexandre Ponthier a rencontré Alexandra, une petite fille de 9 ans qui ne pouvait pas aller à l'école, faute de ressources. Alexandra n'est pas un cas unique, au contraire. Les filles comme elles sont condamnées à l'ignorance, faute de ressources.
Nœud	Comment l'offre d'Alex & Alex peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des salariés?	Comment l'offre d'Alex & Alex peut-elle contribuer à l'éducation d'Alexandra et des petites filles manquant de ressources au Sénégal?
Actions	Alex & Alex livre des corbeilles de fruits dans les entreprises. Les salariés peuvent en bénéficier librement. Lorsqu'ils ont un petit creux (dans les réunions, pour les petits-déjeuners, etc.), ils peuvent manger un fruit.	Alex & Alex livre des corbeilles de fruits en entreprise. Sur chaque corbeille de 37,50 €, 4 € sont destinés au projet solidaire consacré à l'éducation des enfants au Sénégal (construction d'écoles, matériel...).

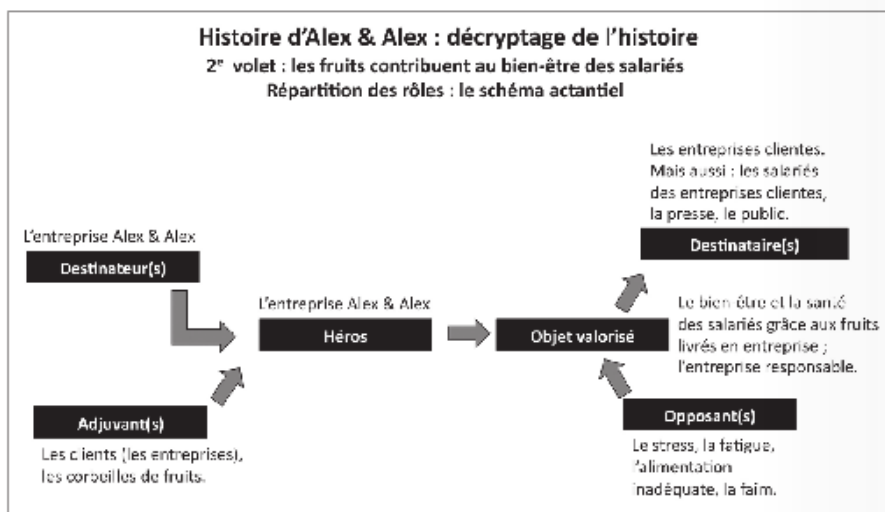
1^{re} étape : décrypter l'histoire

Identifier le déroulé de l'histoire en vous appuyant sur le schéma canonique



	1^{ER} VOLET DE L'HISTOIRE Alex & Alex contribue au bien-être des salariés des entreprises clientes	2^E VOLET DE L'HISTOIRE Les entreprises clientes d'Alex & Alex aident les enfants sans ressources au Sénégal
Situation initiale	En entreprise, les salariés ne se nourrissent pas toujours de façon équilibrée (entre les repas, ils prennent des friandises, des barres chocolatées, etc.).	Au Sénégal, Alexandre Ponthier a rencontré Alexandra, une petite fille de 9 ans qui ne pouvait pas aller à l'école, faute de ressources. Alexandra n'est pas un cas unique, au contraire. Les filles comme elles sont condamnées à l'ignorance, faute de ressources.
Nœud	Comment l'offre d'Alex & Alex peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des salariés ?	Comment l'offre d'Alex & Alex peut-elle contribuer à l'éducation d'Alexandra et des petites filles manquant de ressources au Sénégal ?
Actions	Alex & Alex livre des corbeilles de fruits dans les entreprises. Les salariés peuvent en bénéficier librement. Lorsqu'ils ont un petit creux (dans les réunions, pour les petits-déjeuners, etc.), ils peuvent manger un fruit.	Alex & Alex livre des corbeilles de fruits en entreprise. Sur chaque corbeille de 37,50 €, 4 € sont destinés au projet solidaire consacré à l'éducation des enfants au Sénégal (construction d'écoles, matériel...).

Dénouement	Au lieu de manger des friandises, lorsqu'ils ont un petit creux, les salariés peuvent manger un fruit, en associant santé et plaisir.	La première école a déjà été construite, les projets continuent...
Situation finale	Les salariés se nourrissent de façon plus équilibrée. C'est une initiative qui apporte bien-être, santé, mais aussi plaisir.	Les entreprises clientes d'Alex & Alex contribuent à l'éducation des enfants sans ressources au Sénégal, et influencent ainsi des destins.



À noter que ces deux schémas actantiels sont faits du point de vue de l'entreprise Alex & Alex. Du point de vue du client, l'histoire pourrait être racontée différemment. Les rôles seraient alors inversés: par exemple, le héros serait l'entreprise cliente et l'adjuvant Alex & Alex...

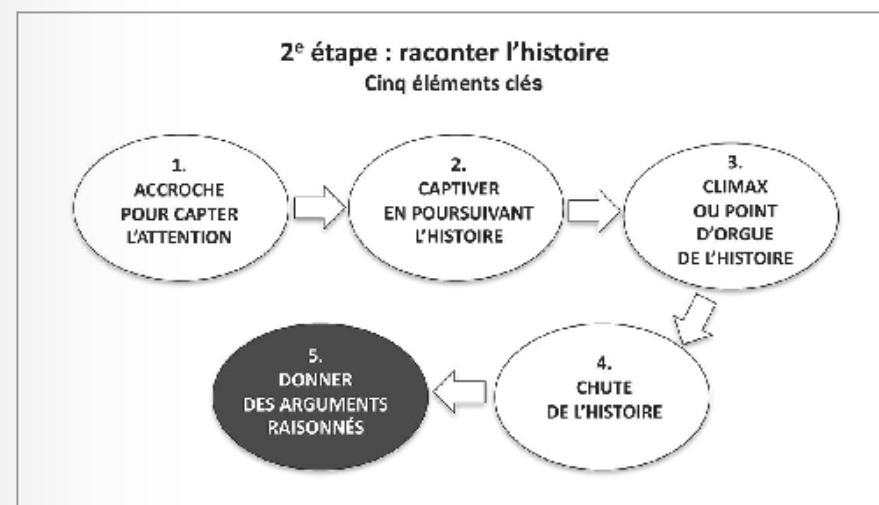
B. Deuxième étape : racontez l'histoire

Une fois que vous avez décrypté l'histoire, vous devez la «pitcher», c'est-à-dire la raconter au client dans un laps de temps court, allant d'une minute à une minute trente (votre client est quand même là pour acheter, pas pour écouter des histoires trop longues!), mais en mettant en avant les éléments qui vous permettent de capter son attention, le captiver dans le récit et préparer ainsi le terrain pour l'exposition de

vos arguments raisonnés (les caractéristiques de vos produits ou de vos services).

La méthodologie comprend cinq étapes :

- **Trouver les accroches pour capter l'attention** – Généralement l'accroche est sous forme de question; elle met en exergue le nœud (l'intrigue) pour susciter l'attention et la curiosité de votre interlocuteur.
- **Captiver le client en poursuivant l'histoire** – Vous commencez à raconter l'histoire en captivant le client par le récit (la suite d'actions).
- **Climax ou point d'orgue de l'histoire** – Le point culminant de votre histoire, où le nœud est résolu.
- **Chute de l'histoire** – La fin de l'histoire.
- **Exposer les arguments raisonnés** – Détaillez l'offre de vos produits ou services, avec les spécificités techniques.



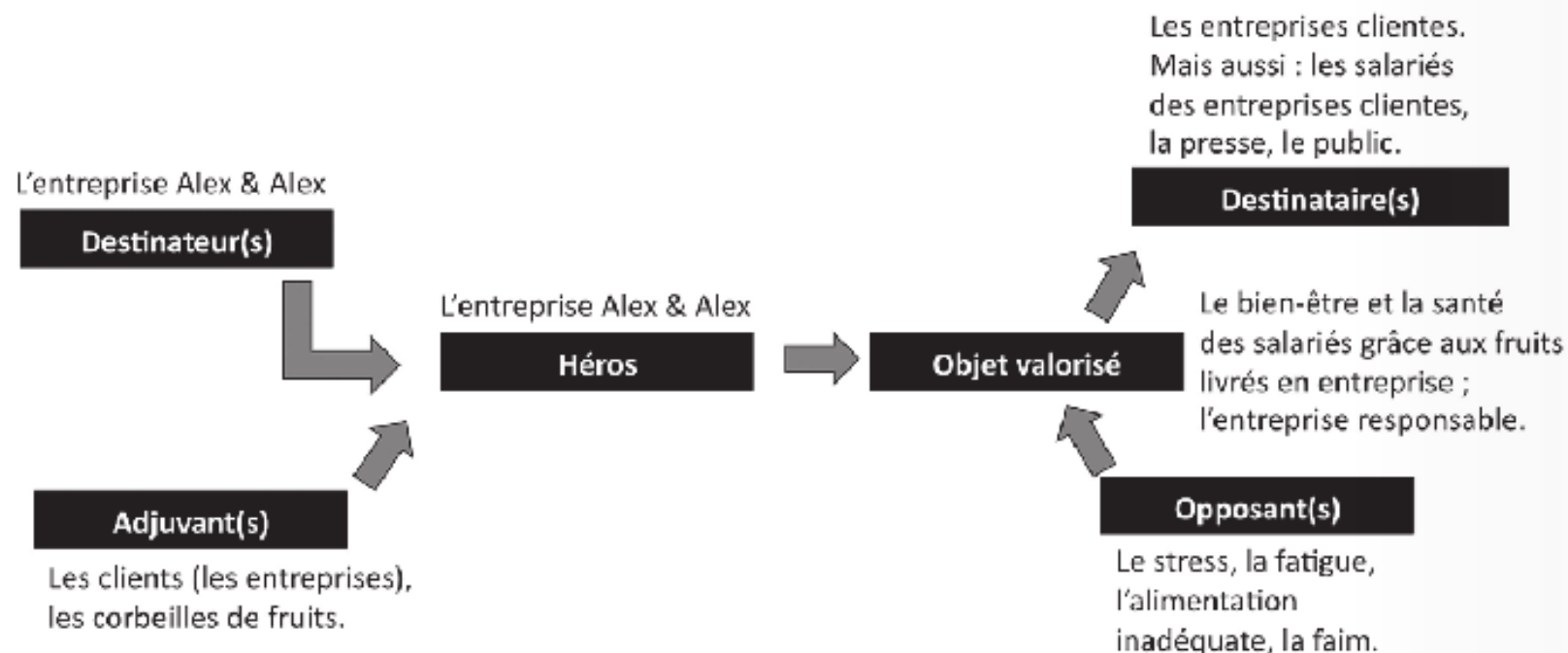
Dans le cas d'Alex & Alex, le plus intéressant est de mélanger les deux histoires. Aussi, on peut mettre en avant l'une ou l'autre des histoires en fonction du contexte et de l'intérêt de votre interlocuteur.

Dénouement	Au lieu de manger des friandises, lorsqu'ils ont un petit creux, les salariés peuvent manger un fruit, en associant santé et plaisir.	La première école a déjà été construite, les projets continuent...
Situation finale	Les salariés se nourrissent de façon plus équilibrée. C'est une initiative qui apporte bien-être, santé, mais aussi plaisir.	Les entreprises clientes d'Alex & Alex contribuent à l'éducation des enfants sans ressources au Sénégal, et influencent ainsi des destins.

Histoire d'Alex & Alex : décryptage de l'histoire

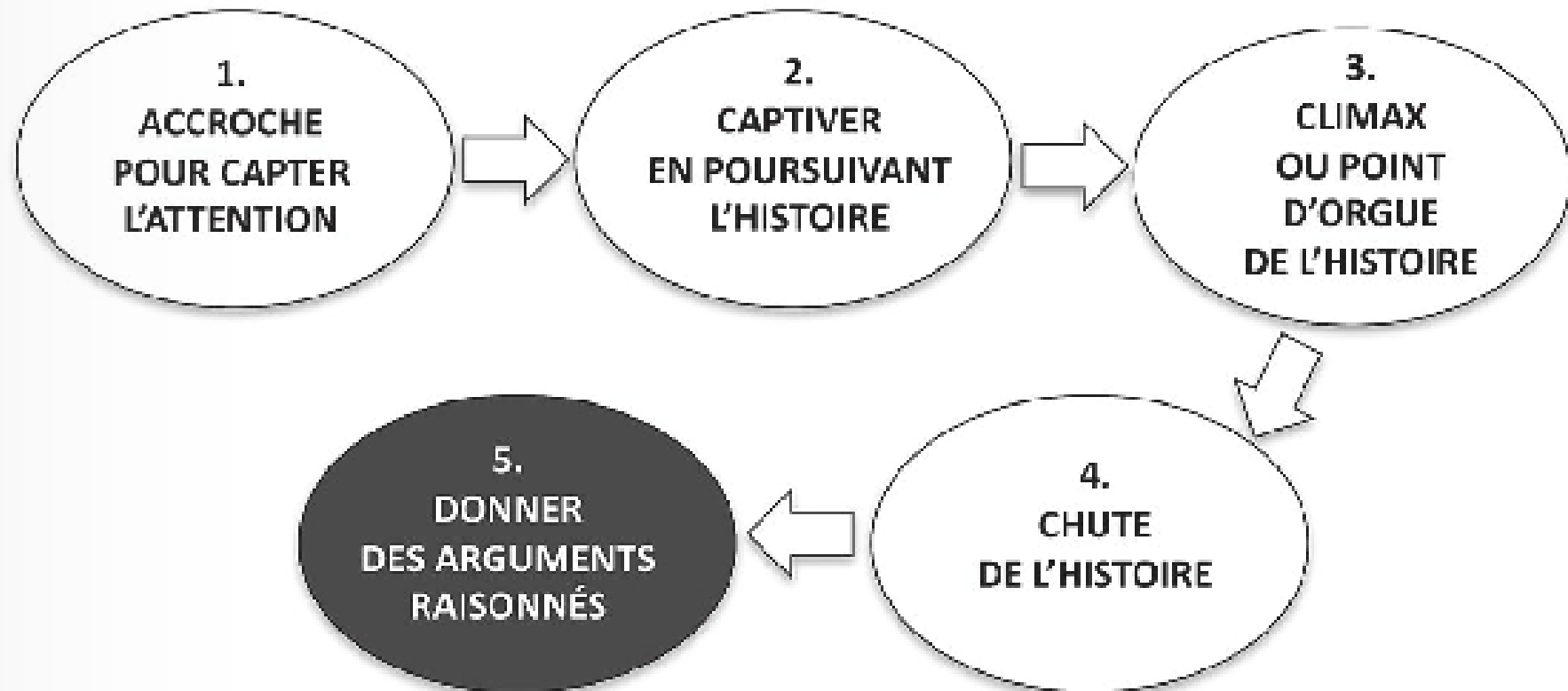
2^e volet : les fruits contribuent au bien-être des salariés

Répartition des rôles : le schéma actantiel



2^e étape : raconter l'histoire

Cinq éléments clés



RACONTER L'HISTOIRE	
Capter l'attention	Savez-vous comment en achetant nos fruits vous permettez à des petites filles du Sénégal d'aller à l'école ? Savez-vous comment l'entreprise Alex & Alex peut vous aider à contribuer au bien-être de vos salariés ?
Captiver par le récit	Alexandre Ponthier travaillait il y a 3 ans dans un grand cabinet de conseil. Lors d'un voyage au Sénégal il a rencontré Alexandra, une jeune fille de 9 ans qui ne pouvait pas aller à l'école faute de moyens.
Climax	De retour en France, Alexandre a créé une entreprise qui livre des fruits dans les entreprises. Sur chaque panier de 37,50 € livré, 4 € sont destinés au projet solidaire consacré à l'éducation des enfants au Sénégal (construction d'écoles, matériel, etc.).
Chute de l'histoire	Grâce à ces fonds, un fruit après l'autre, avec votre aide, nous contribuons à la construction d'écoles, à la fourniture du nécessaire scolaire ou encore de l'équipement en matériel pédagogique, pour plus d'une centaine d'enfants dans le monde. C'est indolore pour le client (10 cents par fruit), mais ça peut changer le monde !
Convaincre par des arguments raisonnés	Alex & Alex livre des paniers de fruits français, chaque panier à 37,50 €. De belles corbeilles de fruits pleins de vitamines pour les petits-déjeuners des salariés, les meetings ou à disposition dans la salle de pause : l'assurance de beaux instants de détente. Cela contribuera au bien-être et à la santé des salariés de votre entreprise, et à valoriser votre image en interne et à l'externe.

3. VENTE BUSINESS TO CONSUMER

Madame Briquette est une entreprise de prêt-à-porter pour les femmes de plus de 30 ans, située dans l'Union européenne. Le storytelling a été choisi dans ce cas comme technique de communication pour la construction de la marque.

Après un diagnostic de l'offre et de la prestation de services dans les boutiques Madame Briquette, deux éléments différenciateurs ont été identifiés: une offre très diversifiée, renouvelée régulièrement (des vêtements pour un dîner en ville, le bureau, une sortie décontractée...), ayant comme spécificité le côté « chic » (un détail chic dans la coupe des vêtements, la combinaison des couleurs, des tissus de qualité...); un service personnalisé pour les clientes, basée sur la compétence des vendeuses, formées pour être aussi des conseillères.

Pour le storytelling, l'angle choisi a été la mise en lumière de la cliente. L'histoire élaborée, intégrée dans la construction de la marque, est celle de la cliente qui arrive chez Madame Briquette insatisfaite, le moral à zéro car elle n'a plus le temps de s'occuper d'elle... et qui en ressort transformée. Elle a retrouvé son sourire, sa joie de vivre, son assurance, sa féminité.

DÉCRYPTER L'HISTOIRE	
Situation initiale	Lorsqu'elle entre chez Madame Briquette, la cliente est souvent insatisfaite, avec le moral à zéro. Comme arriver à gérer en même temps toutes sortes de contraintes (les enfants, le travail, la maison...), elle n'a plus le temps de s'occuper d'elle-même, elle se sent délaissée et plus très belle.
Nœud	Comment Madame Briquette réussit-elle à redonner le sourire et la confiance à ses clientes ? Comment Madame Briquette aide-elle les femmes à retrouver leur féminité et leur confiance en elles ?
Transformation (actions)	La briquette est une pierre précieuse, à multiples facettes et couleurs, complexe et mystérieuse comme la femme... Madame Briquette est devenue une marque parce qu'elle vend plus que des vêtements. La cliente peut découvrir et essayer chez Madame Briquette des tenues chics, qui mettent en lumière sa beauté, sa personnalité, sa féminité, et peuvent être portées à des moments différents de la journée (au bureau, pour un dîner, lors d'une sortie décontractée...) Les vendeuses donnent des conseils personnalisés aux clientes. La cliente se voit proposer des couleurs, des modèles ou des matières qu'elle n'aurait pas choisis par elle-même, spontanément.
Dénouement	La cliente se redécouvre en essayant de nouvelles tenues. Elle redécouvre sa féminité, sa personnalité, son physique.
Situation finale	En sortant de chez Madame Briquette, la cliente est transformée, elle a retrouvé son sourire, sa confiance en elle et sa joie de vivre.
Destinateur(s)	Madame Briquette
Destinataire(s)	Les clientes
Héros	La cliente
Adjuvant(s)	Madame Briquette, les vendeuses et leurs compétences, les collections...
Opposant(s)	La fatigue, le stress, le manque de temps pour s'occuper de soi-même, les contraintes liées à la gestion des enfants, du travail...

RACONTER L'HISTOIRE	
Capter l'attention	« Savez-vous pourquoi nous nous appelons Madame Briquette ? » « Savez-vous comment Madame Briquette redonne le sourire et la confiance à ses clientes ? » « Savez-vous comment Madame Briquette aide les femmes à retrouver leur féminité et leur assurance ? »
Captiver par le récit	La briquette est une pierre précieuse, à multiples facettes et couleurs, complexe et mystérieuse comme la femme... Chez Madame Briquette, vous pouvez découvrir des tenues chics, qui mettent en lumière votre beauté, votre personnalité, votre féminité à des moments différents de la journée : pour le bureau, pour un dîner, pour une sortie décontractée... Nous sommes en mesure de vous donner des conseils personnalisés. Nous vous proposons des couleurs, des modèles ou des matières inédites.
Climat	Souvent, une nouvelle tenue vous fait redécouvrir votre féminité. Vous pouvez en être transformée.
Chute de l'histoire	En sortant de chez Madame Briquette, nos clientes retrouvent le sourire, la confiance en elles et la joie de vivre.
Convaincre par des arguments raisonnés	Nos collections se renouvellent toutes les semaines. Nos matières sont nobles, les modèles chics. Nous sommes formées pour devenir de véritables conseillères en matière de prêt-à-porter. Nos services sont personnalisés. Si vous le souhaitez, nous pouvons vous contacter par e-mail ou par téléphone lorsque des articles pouvant vous intéresser arrivent en boutique.

4. COMMENT STORYTELLER UNE VENTE SPONTANÉMENT

Si vous n'avez pas encore bâti une histoire pour construire votre marque d'entreprise ou votre marque commerciale, ou si vous ne souhaitez pas le faire, il est toujours possible de «storyteller» votre vente en appliquant cette technique *ad hoc via* la mise en récit des besoins de votre client et de votre produit. Cette méthode est coparticipative, le client intervenant naturellement dans la construction de l'histoire.

Comment procéder ?

Un client ne sait pas toujours quel produit ou service répond le mieux à ses besoins. Il n'a d'ailleurs parfois pas même conscience qu'il a besoin

de quelque chose. Généralement, la démarche d'un vendeur à l'écoute peut se découper schématiquement en cinq étapes, quatre sous forme de questions et une consacrée à la présentation du produit ou du service répondant aux besoins du client :

- Quelle est la situation ?
- Comment l'améliorer ?
- Que se passera-t-il si vous n'améliorez pas cette situation ?
- Quelle serait pour vous la situation idéale ?
- Présentation de votre produit ou de votre service et de ses avantages (et réponses aux objections).

Ces étapes peuvent être mises en relation avec celles de la narration. En faisant état de la situation, le client va décrire une situation initiale. En lui demandant ce qui pourrait être amélioré, vous faites naître une intrigue et un début d'histoire potentiellement intéressant. En l'interrogeant sur les conséquences d'un *statu quo*, vous problématisez son récit et lui faites prendre conscience, si besoin est, de la réalité de son besoin. En enchaînant sur la vision qu'il a de la situation idéale, vous l'incitez à imaginer, à se projeter. Enfin, en lui présentant votre produit ou votre service, et en lui montrant qu'il répond à son besoin, vous lui signalez que vous avez bien écouté et compris ses attentes.

Dans la vente, la reformulation est primordiale pour valider avec le client ses attentes et ses besoins. C'est dans ces moments de reformulation et dans la phase de présentation de votre produit ou service que vous allez pouvoir raconter une histoire. Vous aurez en effet tous les éléments pour le faire, y compris les «personnages» : le héros est en général le client, l'adjuvant, votre produit ou votre service, l(es) opposant(s), ce qui le freine pour atteindre la situation idéale...

Prenons un exemple fictif, certes idéalisé, pour illustrer la démarche à suivre. Imaginons que vous vendiez des téléphones mobiles de dernière génération. Vous êtes en relation avec un client...

	VOUS	LE PROSPECT
Quelle est la situation ?	Bonjour, comment puis-je vous aider ? ou Que puis-je faire pour vous ? Etc.	Oui, vous allez peut-être pouvoir m'aider... Voilà, je viens de créer ma société. Je vends des vins étrangers sur le Web... Des vins blancs surtout. D'Australie, d'Afrique du Sud, des États-Unis... Bref, j'ai déjà un téléphone, mais je ne le trouve pas très performant pour naviguer sur Internet, en France et à l'étranger. J'ai besoin d'être connecté en permanence sur Internet, en France et aussi à l'étranger.
Comment l'améliorer ?	Si je vous comprends bien, vous êtes insatisfait de votre téléphone actuel et vous voudriez en avoir un qui vous permette de pouvoir rester connecté 24 heures sur 24 quel que soit l'endroit où vous vous trouvez... Je suppose que c'est pour rester en contact notamment avec vos clients et prospects, et pouvoir suivre l'activité de votre site ? Qu'aimeriez-vous améliorer par rapport à votre téléphone actuel ?	Oui, c'est pour mon activité professionnelle. Enfin, essentiellement, car je me sers aussi de mon téléphone dans ma vie personnelle, pour être en contact avec ma famille, mes amis, surfer sur le Web, envoyer des e-mails... Mon téléphone actuel a un écran trop petit pour surfer sur le net ou regarder des vidéos. En plus, je le trouve trop lourd.
Que se passera-t-il si vous ne changez pas la situation ?	Bon, en fait, si je vous ai bien écouté, vous avez une activité où vous devez rester performant, en relation constante avec vos prospects et clients. Vous téléphonez, surfez sur le Web, échangez des e-mails, visionnez des vidéos. Et tout cela, en France, mais aussi à l'étranger : aux États-Unis, en Australie, en Afrique du Sud... Votre téléphone vous sert aussi dans votre vie privée. Bref, c'est à la fois un outil et un compagnon de tous les instants. Vous l'avez toujours sur vous, à pieds, en train, en voiture, dans l'avion ! Vous regrettez que votre téléphone actuel ait un écran trop petit et qu'il soit trop lourd. Ça se comprend. Je ne sais pas combien il pèse, mais il est très désagréable d'avoir un téléphone trop lourd dans sa poche. En plus, j' imagine qu'il pourrait abîmer vos vêtements ! Mais que se passerait-il si vous restiez avec votre téléphone actuel ?	Eh bien, ça ne serait pas très confortable. Je continuerai à « m'arracher les yeux » et à avoir un poids mort dans la poche de ma veste ! Effectivement, mes poches intérieures n'en peuvent plus ! En plus, pour tout vous dire, j'aimerais bien avoir la G4 car je pourrais ainsi regarder la télévision en direct sans problème et mon téléphone serait beaucoup plus performant, par exemple pour naviguer sur Internet !

	VOUS	LE PROSPECT
Quelle serait pour vous la situation idéale ?	Bien, résumons-nous, quel serait, à votre avis, le téléphone idéal ?	Un téléphone G4, super léger, avec un écran assez grand pour surfer sur Internet pour avoir une bonne visibilité. En plus, j'aimerais qu'il soit beau ! Très « design », avec une coque blanche si possible.
Présentation de votre produit	D'accord, je vois. Je pense que j'ai au moins trois modèles qui correspondent à vos besoins. Les voici... Suit la présentation des modèles, la mise en avant de leurs avantages respectifs, la réponse aux objections du client (par exemple, celui-ci est un peu cher, celui-là n'est pas très ergonomique...) et conclusion. Si nous nous résumons, d'un téléphone peu performant, pas très esthétique et trop lourd, vous passez avec ce nouveau modèle à un smartphone dernier cri, G4, avec une coque blanche, un écran antireflet à haute résolution (la meilleure qui existe sur le marché actuellement). Fini donc les poches de vestes intérieures qui craquent, la sensation de lourdeur ! Fini les visionnages laborieux sur un écran minuscule ! Avec ce smartphone, vous disposez d'un outil digne de vous et de votre activité d'entrepreneur, qui vous permettra en plus de renvoyer une image valorisée de votre société.	

En décryptant l'histoire, on retrouve tous les éléments des schémas canonique et actantiel.

DÉCRYPTER L'HISTOIRE	
Situation initiale	Le prospect est insatisfait de son téléphone.
Nœud	Comment disposer d'un téléphone high-tech, design, qui permet de visionner des sites Internet, d'échanger des e-mails, de visionner des vidéos de façon optimale ?
Transformation (actions)	Suite d'actions liant situation initiale et situation finale.
Dénouement	Satisfaction du besoin du prospect.

DÉCRYPTER L'HISTOIRE

Situation finale	Avec votre smartphone, le client aura tout ce dont il a rêvé et pourra renvoyer une image valorisée à ses clients et ses partenaires.
Destinateur(s)	Vous/votre entreprise/votre marque...
Destinataire(s)	Le prospect.
Héros	Le prospect.
Adjuvant(s)	Votre produit, ses caractéristiques techniques, sa légèreté, son esthétique...
Opposant(s)	Lourdeur, manque d'esthétisme, taille des écrans...

6.

Le storytelling appliqué à vos relations avec la presse

La presse adore les histoires. Les bonnes histoires captent l'attention et captivent les lecteurs, les auditeurs, les spectateurs ou encore les internautes. Si la presse parle positivement de vous, de votre projet, de vos produits, de vos services, etc., c'est gagné ! La presse joue en effet un rôle de relais d'information et de caisse de résonance indépendants et crédibles vis-à-vis de vos « parties prenantes » : clients, collaborateurs, partenaires, fournisseurs, pouvoirs publics, associations...

Le storytelling constitue par conséquent une corde particulièrement efficace à l'arc de vos relations presse. Et ce pour un coût/efficacité relativement modeste. Comment utiliser concrètement le storytelling dans vos relations presse ?

Pour capter l'attention de la presse dans un univers surmédiatisé, il faut réussir à exister ! Journaux, magazines, chaînes de télévisions, radios, médias sociaux, blogs... déversent quotidiennement des milliers d'informations. L'attention du public est-elle infinie ? Non, bien sûr. Il faut donc capter l'attention, captiver et convaincre ! Le storytelling peut vous aider. Mais attention, à condition d'être utilisé subtilement : il s'agit d'informer, pas de faire de la publicité !

Les relations presse exigent un véritable savoir-faire. En fonction de vos moyens, vous pouvez les traiter en interne ou bien faire appel à une

agence ou à un free-lance spécialisé. Même si vous sous-traitez, savoir comment appliquer le storytelling aux relations presse constitue un avantage pour établir votre cahier des charges.

Pour communiquer avec les journalistes, l'attaché de presse ou vous-même doit bâtir une relation de confiance sur le moyen long terme. Il faut entrer en relation avec les journalistes pour leur délivrer des informations judicieuses, par téléphone, de visu (lors d'un déjeuner, par exemple), en leur transmettant communiqués et dossiers de presse, en organisant des conférences de presse, des visites de sites d'entreprise (voyages de presse...), des interviews avec des interlocuteurs clés de l'entreprise (le directeur général, le porteur de projet...).

Pour appliquer le storytelling aux relations presse, il convient de reprendre les enseignements vus dans les chapitres précédents. Rappelez-vous : vous devez vous appuyer sur la plate-forme de marque (vision, mission, valeurs), votre identité, votre territoire de marque pour renforcer l'imaginaire de votre marque. Qui êtes-vous ? Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? Quel est votre savoir-faire ? Vos valeurs ? Votre histoire ? Etc.

Vous devez aussi reprendre la recette que nous avons vue dans les autres parties de cet ouvrage :

Schéma actantiel : le ou les destinataires, héros, objet valorisé, adjuvant, opposant et destinataire. (voir page 17).

Schéma canonique : situation initiale, nœud, action, situation finale/dénouement. Et nous insistons une nouvelle fois : veiller à bien travailler l'intrigue ! (voir page 18)

1. LE STORYTELLING APPLIQUÉ AU COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Cette analyse préalable va vous être utile dans les outils que vous allez utiliser pour communiquer avec la presse. Prenons le cas de l'outil de

base des relations presse : le communiqué de presse (ou CP dans le jargon).

D'une à deux pages (papier de format standard 21 x 29,7 cm, à en-tête, ou blanc sur lequel vous ferez figurer votre logo), le CP vise à délivrer de façon informative et synthétique votre actualité à la presse : lancement de produit, signature d'un contrat important, innovation, partenariat, ouverture d'un nouveau magasin, événement (inauguration, exposition...), etc.

Sur le fond, un CP comporte toutes les informations essentielles pour qu'un journaliste puisse comprendre à la première lecture de quoi il s'agit. Attention, le style doit rester factuel et objectif et non promotionnel. Vous devez utiliser la règle dite des **5 W**, à laquelle on ajoutera souvent **1 H** :

- **Who (Qui) ?** Qui émet l'information ? Qui fait l'action ? (lance le produit, innove, organise tel événement...). Il s'agit de vous, de votre société/votre organisme.
- **What (Quoi) ?** Quel est le sujet ?
- **When (Quand) ?** Quand cela se passe(ra)-t-il ? À quelle date ?
- **Where (Où) ?** Où cela se déroule-t-il ? À quel endroit ?
- **Why (Pourquoi) ?** Pourquoi ? Quel est le but ?
- **How (Comment) ?** Comment cela va-t-il se dérouler ?

Dans la forme, un CP est structuré de cette façon :

- **Lieu d'émission et date** – Le lieu est celui d'où est émis votre CP (par exemple, la ville de votre siège social), votre CP doit être daté du jour de sa diffusion. Exemple : Paris, le 21 décembre 2013.
- **Titre** – C'est ce qui va se voir en premier, soignez-le ! L'idéal est un titre accrocheur tout en restant informatif. Par exemple : « La société Au Sec ! lance le 1^{er} maillot de bain qui sèche instantanément. »
- **Introduction** – Résume l'essentiel des informations à connaître. C'est donc l'information la plus importante.

- **Plusieurs paragraphes** – Vous ferez suivre l'introduction de paragraphes délivrant, par ordre d'importance, vos informations: le suivant précisera l'information principale présentée dans l'introduction, le suivant développera l'information en la resituant dans un contexte plus large (le marché dans lequel vous évoluez).
- **Boilerplate (à propos de)** – Présentation résumée de votre entreprise.
- **Contact(s)** – La ou les personnes à joindre pour obtenir des informations complémentaires, des précisions, l'interview d'un représentant de l'entreprise...

Vous pouvez ajouter également « Pour en savoir plus : » suivi de l'adresse de votre site Internet ou d'un lien sur lequel le journaliste pourra trouver des compléments d'informations (vidéos, photos...).

Voici un exemple de CP de BlackBody, marque d'éclairage résidentiel du groupe Astron FIAMM (la mise en forme a été retravaillée par nos soins).

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 2 août 2010

BLACKBODY, créateur de solutions d'éclairage résidentiel OLED innovantes annonce sa présence au salon NOW! Maison & Objet 2010.

BLACKBODY, créateur de solutions d'éclairage résidentiel OLED innovantes met son expertise au service de la création en proposant la lumière comme matériau à disposition des artistes et créateurs dans les domaines du design et de l'architecture.

À l'occasion du salon NOW!, Maison & Objet 2010, qui se déroulera du 3 au 7 septembre 2010, venez découvrir des créations inédites signées C+B Lefebvre et faire l'expérience des avancées permises par la technologie OLED développées par BLACKBODY.

BLACKBODY, une autre vision de la lumière.

Bien qu'efficaces les solutions d'éclairage traditionnelles laissent peu de place à l'imagination et à la création.

BLACKBODY via sa technologie OLED appliquée à l'éclairage propose un nouveau rapport à la lumière en offrant une infinité de possibilités créatives pour **révéler tout le potentiel de la lumière.**

« La technologie OLED, telle qu'elle est appréhendée par BLACKBODY révolutionne notre relation à la lumière. Celle-ci peut désormais être regardée et touchée sans crainte, elle se laisse apprivoiser. Grâce à elle, on ne conçoit plus de simples lampes, on sculpte et manipule la lumière pure. », précise **Bruno Dussert-Vidalet**, fondateur de BLACKBODY.

BLACKBODY: une technologie innovante, l'OLED

L'OLED de BLACKBODY rend possible une autre relation à la lumière. Les OLED, diodes électroluminescentes organiques, forment des surfaces lumineuses de moins de deux millimètres d'épaisseur et bousculent les usages. Durables (14 000 heures d'activité), ultraplates, légères, sans chaleur, ces sources lumineuses sous forme de dalles apprivoisent la lumière qui peut désormais se toucher et se regarder.

« Une ampoule classique est un fil qui chauffe, tandis qu'une LED est un cristal où de l'énergie électrique est directement convertie en lumière sans chaleur. Les éclairages OLED empruntent ce principe de conversion directe de l'énergie électrique en lumière, en utilisant des molécules plutôt que des cristaux. Cela permet d'obtenir des surfaces éclairantes beaucoup plus grandes et de leur donner des formes libres ou artistiques », explique **Bruno Dussert-Vidalet**, fondateur de BLACKBODY.

BLACKBODY au salon NOW! Maison & Objet en septembre 2010

Le salon NOW! Maison & Objet accueillera, du 3 au 7 septembre 2010, les créations inédites de BLACKBODY développées en partenariat avec l'agence de design C+B Lefebvre.

Ces luminaires, à la pointe de l'innovation et du design, seront également présents sur les espaces « tendances » du salon Maison & Objet.

Stand BLACKBODY/C+B Lefebvre
Hall 7 – N°G160 F159
Espace « tendances »
Hall 2

À propos de BLACKBODY: BLACKBODY est la marque d'éclairage résidentiel OLED du groupe français ASTRON FIAMM. Située en France, à Toulon, la société développe et produit des solutions innovantes à base d'OLED dans les domaines de l'éclairage technique et résidentiel.

Pour plus d'informations : <http://www.blackbody-oled.com/>

Si un CP impose des règles strictes, il est possible de le « storyteller » par, notamment, la Boilerplate et surtout des citations. Ainsi, quel que soit le sujet de votre CP, essayez toujours de faire parler un représentant de l'entreprise (vous-même, un collaborateur) ou un partenaire, un

expert... Cela donnera du corps, de la chair, de la vie, incarnera votre communication. Surtout, dans la ou les citations, évoquez l'intrigue! Par exemple, dans le cas du communiqué de BlackBody deux paragraphes donnent la parole au fondateur de la marque, Bruno Dussert-Vidalet. Dans le premier extrait, nous trouvons une citation qui peut marquer les esprits et rend vivant le propos, et surtout une intrigue! Tous ces éléments fournissent de la matière aux journalistes, lesquels vont pouvoir raconter une belle histoire!

2. RELANCER LES JOURNALISTES AU TÉLÉPHONE EN UTILISANT LE STORYTELLING

Après l'envoi de votre communiqué de presse aux médias, il vous faudra souvent relancer les journalistes par téléphone. Objectifs: vous assurer qu'ils ont bien reçu votre communiqué et qu'ils comptent relayer l'information. Pour les inciter à le faire, il faut savoir les intéresser et leur montrer qu'ils vont pouvoir raconter une belle histoire (vraie) à leurs publics. Rien de bien excitant, avouons-le à une relance, dans le cas de BlackBody, qui se résumerait à: «Bonjour, avez-vous bien reçu mon communiqué de presse relatif à nos solutions d'éclairage résidentiel et notre présence au salon Now! Maison & Objet?» En revanche, si vous accrochez les journalistes en leur racontant une histoire ou des éléments de l'histoire qui vont leur montrer qu'ils peuvent à leur tour en raconter une à leurs auditeurs/lecteurs/spectateurs, vous aurez plus de chance d'atteindre votre but: bénéficier de «retombées de presse» nombreuses et positives. Nous allons donc vous expliquer comment relancer les journalistes au téléphone en utilisant le storytelling, même si votre communiqué de presse n'est pas storytéllé. En effet, il est souvent possible de trouver une histoire à raconter, avec une intrigue, des personnages, etc. à partir de n'importe quel communiqué de presse. Reprenons l'exemple de BlackBody avant de prendre d'autres exemples. La démarche est en deux temps. Première étape: décryptez l'histoire. Deuxième étape: racontez l'histoire.

A. Première étape: décryptez l'histoire

Vous allez analyser le communiqué de presse sous l'angle des schémas canonique et actantiel que nous avons déjà vus: quel est le déroulement de l'action? Quels sont les personnages? Comment sont répartis leurs rôles? Vous pouvez utiliser une grille très simple (voir ci-dessous). Pour l'exemple avec BlackBody, nous allons vous donner les solutions immédiatement. Il convient de noter que cette gymnastique intellectuelle n'est pas une science exacte. L'essentiel est de trouver une bonne intrigue. Dans cet exemple, il y a un côté mystérieux, magique: comment BlackBody réussit à changer la relation à la lumière, à offrir une lumière que l'on peut toucher sans s'éblouir ni se brûler?

Situation initiale	Les solutions d'éclairage traditionnelles laissent peu de place à l'imagination et à la création.
Nœud	Comment Blackbody réussit à changer notre relation avec la lumière? À nous faire toucher la lumière sans éblouissement ni brûlure?
Action	La technologie proposée par Blackbody – OLED – permet la formation des surfaces lumineuses de moins de deux millimètres d'épaisseur et bouscule les usages. Durables, ultraplates, légères, sans chaleur, ces sources lumineuses sous forme de dalles apprivoisent la lumière qui peut désormais se toucher et se regarder.
Situation finale/dénouement	Le salon NOW! Maison & Objet accueillera du 3 au 7 septembre 2010 les créations inédites de Blackbody, développées en partenariat avec l'agence de design C + B Lefebvre. Ces luminaires à la pointe de l'innovation et du design seront également présents sur les espaces «tendances» du salon Maison & Objet.
Destinateur(s)	Blackbody
Héros	Le consommateur final (ou l'artiste ou le créateur)
Objet(s) valorisé(s)	La technologie OLED, la relation avec la lumière
Adjuvant(s)	La technologie OLED
Opposant(s)	Des recherches scientifiques sans limite
Destinataire(s)	Le public, les consommateurs, les designers, les artistes...

B. Deuxième étape : racontez l'histoire

Maintenant que la situation initiale, le nœud (ou l'intrigue), l'action, la situation finale et les personnages sont définis, il s'agit de passer à la deuxième étape de la démarche : raconter l'histoire. Lorsque vous réussissez à parler au journaliste, vous commencerez bien sûr par vous présenter brièvement : « Bonjour, je me nomme... et je vous appelle pour vous parler d'une histoire qui devrait intéresser vous et vos lecteurs/auditeurs... » Le mot « histoire » est en général assez intrigant pour que le journaliste prête à vos propos une oreille attentive, mais pas forcément très longtemps compte tenu que c'est vous, et non lui, qui le sollicitez. Votre histoire doit donc être courte et adopter une structure qui se décompose en cinq temps :

1. **Captez l'attention avec une accroche.** Il faut partir pour cela de l'intrigue. Vous pouvez souvent trouver plusieurs façons de la formuler : « Savez-vous comment la marque BlackBody fait pour vous offrir une lumière que l'on peut toucher sans s'éblouir ni se brûler ? », « Vous avez déjà essayé de regarder et de toucher une ampoule allumée ? », etc.
2. **Captivez en démarrant l'histoire et en donnant des éléments de contexte.** Il s'agit de donner l'essentiel des informations de base pour décrire la situation initiale.
3. **Livrez le « climax » ou point d'orgue de l'histoire.** Vous délivrez le dénouement de l'intrigue et un des deux messages clés : BlackBody propose des solutions particulièrement innovantes en matière d'éclairage résidentiel.
4. **Finissez avec la chute.** L'histoire se termine avec l'épreuve « glorieuse » : les créations inédites de BlackBody seront à découvrir au salon Now ! Maison & Objet.
5. **Convincez avec des arguments raisonnés.** Après avoir raconté votre histoire, vous pouvez donner lors de cette dernière

étape, des informations brutes, chiffrées, sur l'identité de l'organisme ou de la marque émettrice du message.

Accroche	« Savez-vous comment on peut regarder et toucher la lumière sans être ébloui ni se brûler ? »
Captiver en poursuivant l'histoire	Si vous regardez une ampoule allumée, vous allez être ébloui. Si vous la touchez, vous risquez de vous brûler. BlackBody, marque d'éclairage résidentiel du groupe français Astron FIAMM, propose une technologie qui révèle tout le potentiel de la lumière. Elle peut être enfin apprivoisée et devenir matière de création pour les artistes, les designers...
Climax	Cette technologie s'appelle OLED. Elle permet la formation des surfaces lumineuses de moins de deux millimètres d'épaisseur et bouscule les usages. Durables, ultraplates, légères, sans chaleur, ces sources lumineuses sous forme de dalles apprivoisent la lumière qui peut désormais se toucher et se regarder en toute sécurité. Elles permettent des décorations particulièrement esthétiques et originales.
Chute	Les créations inédites de Blackbody, développées en partenariat avec l'agence de design C + B Lefebvre, seront au salon NOW! Maison & Objet, du 3 au 7 septembre 2010. Ces luminaires à la pointe de l'innovation et du design seront également présents sur les espaces « tendanceurs » de ce salon.
Convaincre avec des arguments raisonnés	Blackbody est la marque d'éclairage résidentiel OLED du groupe français Astron FIAMM, pionnier de l'éclairage technique de la signalétique à base d'OLED. Située en France, à Toulon, la société développe et produit des solutions innovantes à base d'OLED dans les domaines de l'éclairage technique et résidentiel. Pour plus d'informations : www.blackbody-oled.com/

Prenons deux autres exemples, l'un concernant la marque Kellogg's, l'autre le Comité consultatif national d'éthique (CCNE), que nous vous invitons, pour vous entraîner, à analyser vous-même selon la démarche décrite précédemment (la mise en forme a été retravaillée par nos soins). Nous vous donnerons toutefois les solutions. Sachez aussi que si vous rencontrez quelques difficultés à décrypter puis à raconter une histoire autour d'un CP, c'est normal. Cela demande un peu d'entraînement. Lorsque vous en aurez fait cinq ou six, cela deviendra un jeu d'enfant.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 10 janvier 2012

71 % des Français souhaitent imposer des limites à la science.

À l'occasion des Journées annuelles d'éthique, le Comité consultatif national d'éthique (CCNE) a interrogé les Français sur leur perception de la science et de son rôle au sein de la société. D'après une étude BVA1, les sentiments des Français sont partagés : 53 % d'entre eux se sentent mal informés et la grande majorité souhaite imposer des limites à la science.

OUI à l'avancée de la recherche scientifique, NON à la science-fiction.

La grande majorité des Français approuve la recherche scientifique, notamment dans les domaines touchant au traitement des cancers ou au fonctionnement de l'organisme. **Ainsi, la recherche génétique comme la compréhension du cerveau sont respectivement plébiscitées par 84 % et 90 % des personnes interrogées.**

De même, malgré leur caractère polémique, les recherches sur la biométrie ou le contrôle d'identité sont accueillies de manière favorable par 2 Français sur 3, et **67 % d'entre eux se prononcent en faveur de la recherche sur les embryons.** Cette volonté de voir la science progresser n'empêche pas les Français de s'opposer à certaines pratiques jugées dangereuses et/ou contraires à l'éthique.

Ainsi, **2 personnes sur 3 sont défavorables à la modification du patrimoine génétique humain, 83 % des Français sont contre le clonage** et la grande majorité d'entre eux préfèrent laisser à la nature le soin de décider des caractéristiques physiques et mentales de leur enfant avant la naissance.

Les Français en quête d'information

Malgré l'importance que revêt la recherche scientifique pour les Français, on distingue une certaine méfiance à l'égard de ses applications présentes et futures. La raison ? Un sentiment d'opacité ressenti par plus de la moitié des Français. En effet, **53 % d'entre eux ne se sentent pas assez informés** sur les enjeux éthiques des avancées de la science et seuls **15 % se disent « tout à fait informés »** sur ces sujets.

Ce manque d'informations alimente les craintes du grand public et le sentiment de confiscation du sujet par des publics experts. Il en résulte une volonté d'être mieux informés et d'imposer des limites à la science pour 7 Français sur 10.

Le rôle du CCNE : remettre les Français au cœur du débat.

Pour près de la moitié des personnes interrogées, **ces limites doivent être posées par des publics légitimes, que ce soient des scientifiques (49 %) ou des comités réunissant religieux, scientifiques, intellectuels et élus (44 %).** Dans ce contexte, le CCNE, institution indépendante et consultative, a un rôle à jouer.

En donnant des clés de compréhension pour saisir les enjeux liés aux progrès des sciences de la vie et de la santé, il doit permettre aux Français de se forger une opinion claire sur le rôle et les limites à donner aux sciences de la vie et de la santé.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Rosny-sous-Bois, le 1^{er} septembre 2011

Une bonne rentrée commence par des matins réussis ! Pour renforcer le dialogue avec ses consommateurs, Kellogg's lance Nos Matins Réussis®

Fort du constat que le petit-déjeuner est un moment clé et qu'il conditionne souvent la réussite du matin, Kellogg's lance Nos Matins Réussis... Un projet dont l'ambition est d'accompagner les parents sur cette tranche de vie très spéciale qu'est le 7-8 h ! Pour développer la connaissance autour du matin, Kellogg's a créé l'Observatoire des matins réussis. Et pour partager cette connaissance avec ses consommateurs, Kellogg's lance **nosmatinsreussis.com**, une nouvelle plateforme interactive.

Rendez-vous sur nosmatinsreussis.com pour s'informer, s'amuser, échanger et partager entre parents, et ainsi mieux aborder le matin !

Nosmatinsreussis.com est un site Web participatif, quotidien et coconstruit par des mamans blogueuses, des parents, les experts de l'Observatoire des matins réussis et Kellogg's. Une interface Web inédite pour donner des informations utiles, amusantes, inattendues, qui permet de dédramatiser et de mieux gérer certaines situations qui peuvent se présenter le matin.

Nosmatinsreussis.com, ce sont 4 espaces principaux pour connaître toutes les astuces pour réussir ses matins.

L'espace interactif

Bienvenue dans la communauté des mamans et des papas qui se pressent, qui partagent, qui courent... et qui assurent chaque matin ! Ici on partage idées, astuces et témoignages sur le forum, on répond à des sondages, on commente des billets et on pose des questions aux experts.

Les témoignages

Dédramatisez ! Partagez votre matin crétin grâce à une application qui permet de raconter ses meilleures anecdotes matinales.

Le sujet de la semaine

Chaque semaine, un nouveau sujet fait le point sur un thème lié aux matins : Faut-il laisser son enfant tranquille le matin ? Que faire quand il n'a pas faim ? Le matin, papy et mamie assurent... Autant de thèmes hebdomadaires pour apporter de nouveaux regards sur le matin.

Le point de vue des experts

Des dossiers dans lesquels les experts de l'Observatoire des matins réussis donnent leur avis pour mieux répondre aux préoccupations matinales des mamans et des papas.

Communiqué de presse Kellogg's

Destinateur(s)	Kellogg's
Héros	Les parents
Objet(s) valorisé(s)	Des matins réussis avec les enfants
Adjuvant(s)	Observatoire des matins réussis. Site Internet NosMatinsReussis.com
Opposant(s)	Urgences et stress du matin avant d'accompagner les enfants à l'école et d'aller au travail : réveil, toilette, petit-déjeuner, caprices des enfants...
Destinataire(s)	Parents, enfants, clients Kellogg's, prospects
Situation initiale	Les matins, la tranche 7-8 h peut être difficile pour les parents, comme pour les enfants : ils peuvent avoir mal dormi, être de mauvaise humeur, pressés pour être à l'heure au travail ou à l'école... Il faut se laver, s'habiller, prendre son petit-déjeuner...
Nœud	Comment faire des matins des moments réussis malgré ces obstacles ?
Action	Souhaitant accompagner les parents et leur faciliter la vie, Kellogg's a créé un Observatoire des matins réussis avec des experts (des médecins, un sociologue, un anthropologue), et un site interactif NosMatinsReussis.com qui permet aux parents d'échanger entre eux et aussi avec des experts pour faire en sorte que le matin soit un moment privilégié.
Situation finale/dénouement	Grâce à ces échanges, aux astuces et aux conseils, les parents peuvent réussir les matins avec leurs enfants.
Accroches	« Savez-vous ce qu'a fait Kellogg's pour aider les parents à faire des matins des moments réussis malgré les embûches du matin ? » « Savez-vous ce qu'a fait Kellogg's pour aider les parents à gérer les situations « dramatiques » du matin avec leurs enfants ? » « Connaissez-vous la solution que propose Kellogg's pour que les parents arrivent à l'heure et décontractés au travail ? »

Captiver en poursuivant l'histoire	Le matin, entre 7 h et 8 h, au moment où il faut se préparer pour emmener les enfants à l'école avant d'aller travailler, pour les parents comme pour les enfants, c'est souvent la « galère » : lever tardif des enfants, crise de nerfs, arrivée des enfants à l'école avec des chaussettes dépareillées et des parents en réunion épuisés, voire au bord de la crise de nerfs. Du coup, pour accompagner les parents dans ce moment « sensible », Kellogg's a créé un Observatoire des matins réussis avec des experts : des médecins, un sociologue, un anthropologue...
Climax	En complément, Kellogg's vient de lancer un site interactif NosMatinsReussis.com , qui permet aux parents d'échanger leurs connaissances entre eux et aussi avec des experts.
Chute	Comme il est participatif, ce site crée une véritable communauté de parents ! Bref, grâce à NosMatinsReussis.com , les parents et les enfants commencent la journée sereinement...
Convaincre avec des arguments raisonnés	Le site comporte 4 espaces principaux : un forum pour partager des idées, des astuces et commenter... ; des témoignages pour faire part de ses anecdotes matinales ; le sujet de la semaine, c'est-à-dire un article qui fait le point sur un thème du matin, par exemple : faut-il laisser son enfant tranquille le matin ? Que faire lorsque son enfant n'a pas faim ? ; le point de vue des experts qui répondent aux préoccupations matinales des parents. En plus, les parents peuvent poser leurs questions aux experts !

Communiqué de presse CCNE

Situation initiale	Les Français sont inquiets quant aux enjeux éthiques de la recherche scientifique. 53 % d'entre eux se sentent mal informés et la grande majorité souhaite imposer des limites à la science, étant contre le clonage et la modification du patrimoine génétique humain.
Nœud	Comment allons-nous réussir à progresser sereinement sur le terrain de la recherche scientifique malgré la crainte dans l'opinion de dérives ?
Action	En organisant des débats publics, comme les Journées annuelles d'éthique (JAE) par le Comité consultatif national d'éthique (CCNE), institution indépendante et consultative. Ce débat donne des clés de compréhension pour saisir les enjeux liés aux progrès des sciences de la vie et de la santé, il permet aux Français de se forger une opinion claire sur le rôle et les limites éthiques de la recherche.
Situation finale/dénouement	Le débat permettra aux Français de se forger une opinion, et finalement d'avancer plus sereinement dans le domaine de la recherche scientifique.
Destinateur(s)	CCNE
Héros	Les Français

Objet(s) valorisé(s)	Les Journées annuelles d'éthique (JAE) autour du thème « Qui est normal ? »
Adjuvant(s)	L'étude BVA, les Français
Opposant(s)	Des recherches scientifiques sans limites
Destinataire(s)	Les Français, les participants aux JAE, la presse
Accroches	« Savez-vous qu'aujourd'hui un courant majoritaire dans l'opinion veut imposer des limites à la science ? » « Savez-vous que 83 % des Français sont aujourd'hui contre le clonage ? » « Savez-vous qu'aujourd'hui la majorité des Français estime ne pas être suffisamment informée sur les enjeux éthiques de l'avancée de la science ? »
Captiver en poursuivant l'histoire	Le manque d'information alimente les craintes du public et le sentiment de confiscation du sujet par des publics experts. Il en résulte une volonté d'être mieux informé et d'imposer des limites à la science, pour 7 Français sur 10 selon une étude réalisée par BVA pour le compte du CCNE.
Climax	Le CCNE réunira autour de la même table le public et des personnalités de domaines différents. Elle organisera un débat les 20 et 21 janvier autour du thème « Qui est normal ? »
Chute	Cet événement se déroulera à la Maison de la chimie les 20 et 21 janvier. Au programme : des thèmes variés comme « Fonctionnement cérébral & normalité », « Vers une autre normalité... Demain », avec la participation de personnalités éminentes : médecins, juristes, philosophes ou encore scientifiques.
Convaincre avec des arguments raisonnés	En donnant aux Français les clés de compréhension pour saisir les enjeux, ceux-ci pourront se forger une opinion plus claire sur les rapports entre science et éthique. Aujourd'hui, les Français ne rejettent pas en bloc la recherche scientifique, ils ont juste peur des dérives. La recherche génétique comme la compréhension du cerveau sont plébiscitées respectivement par 84 % et 90 % des personnes interrogées, par exemple. Les recherches sur la biométrie sont aussi plébiscitées par 2/3 d'entre elles.

3. CONSTRUIRE UN DOSSIER DE PRESSE EN UTILISANT LE STORYTELLING

Le dossier de presse constitue un support documentaire approfondi qui permet aux journalistes de « faire le tour de la question » en peu de temps, d'acquérir les connaissances essentielles sur un sujet donné d'actualité. Il doit lui offrir plusieurs angles de traitement possible.

Un dossier de presse peut être réalisé pour présenter votre organisme et montrer ce qui fait son identité, le différencie d'autres acteurs du marché, à l'occasion du lancement d'un produit ou d'un service, pour promouvoir une innovation, ou bien encore lors d'un événement.

A. Le contenu de votre dossier de presse

Sur le fond, il doit contenir des informations claires, crédibles et (véri) fiables. Il doit contenir au minimum l'identité de votre organisme (son histoire, ses valeurs, ses grandes étapes de développement...); son métier (ses savoir-faire, ses produits et services, ses marchés...); sa stratégie (positionnement, politique commerciale...); des chiffres clés (finance, production, commercial...); son organisation (nombre de salariés, modes de gouvernance, structure...); sa politique RSE (responsabilité sociale des entreprises). Dans le cas d'un dossier de presse purement institutionnel, il doit raconter une histoire ou tout au moins donner des éléments pour que le journaliste puisse en raconter une : des citations, des anecdotes... Il faut qu'il fournisse des éléments d'actualité pour ne pas s'apparenter à une simple plaquette de présentation corporate.

Si c'est un dossier de presse pour promouvoir un produit, un service, une innovation (procédé technique particulier, process de fabrication révolutionnaire...), il faut bien sûr que votre dossier se focalise sur le produit, le service ou l'innovation en question en apportant des réponses aux principales questions que pourrait se poser un journaliste : qu'est-ce que c'est ? En quoi est-ce original ? À qui cela s'adresse-t-il ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quand cela a-t-il été créé ? Par qui ? Comment cela a-t-il été financé ? Où peut-on le trouver ? À quel prix ? Etc. Dans la mesure du possible, accompagnez votre dossier de presse d'un échantillon. C'est une pratique répandue dans certains secteurs, comme celui de la cosmétique, l'agroalimentaire...

Votre dossier promeut un événement ? Par exemple, le parrainage d'une cause humanitaire, d'une manifestation culturelle, l'inauguration d'une nouvelle unité de production... Il vous faudra associer l'événement à

l'engagement de l'entreprise du point de vue de la responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi qu'à ses valeurs.

B. La forme de votre dossier de presse

Sur la forme, votre dossier de presse doit être pratique et attractif. Sa structuration est importante. De huit à seize pages (il peut faire un peu plus selon le sujet traité), il se présente sous la forme de fiches regroupées dans une pochette afin de pouvoir éventuellement être classées et ressorties le moment venu. Du premier coup d'œil, le journaliste doit disposer d'une vision d'ensemble, complète et cohérente du sujet et des thématiques abordées dans chaque fiche (recto ou recto verso). Ces thématiques constituent autant d'angles de traitement. Le journaliste peut par exemple décider de faire un article ou un reportage sur la recherche et le développement, sur l'innovation ou sur les modes de consommation dans votre secteur d'activité. Il peut aussi vouloir interviewer le porteur du projet si les propos mis en lumière dans le dossier de presse lui paraissent pertinents. Bien sûr, il sera plus enclin à se focaliser sur les informations inédites susceptibles de particulièrement intéresser les publics auxquels il s'adresse. Il faut donc que votre dossier de presse délivre des informations à forte valeur ajoutée, rédigées de façon objective et circonstanciée. Bannissez les superlatifs et les formules alambiquées ou jargonneuses !

A minima, votre dossier de presse comprendra :

- Une couverture attrayante qui comportera un titre, la mention « Dossier de presse », votre logo, le lieu et la date, le ou les contact(s), c'est-à-dire les personnes auxquelles le journaliste pourra s'adresser pour avoir plus d'informations ou faire une demande d'interview.
- Un sommaire qui offre une vision d'ensemble de votre dossier, avec un renvoi aux fiches, lesquelles auront bien sûr un numéro de page.

- Un communiqué de presse qui fait la synthèse du dossier. À sa lecture, le journaliste a compris l'essentiel du sujet. C'est un document à soigner avec attention. Vos messages clés doivent y apparaître car c'est ce communiqué qui va inciter le journaliste – ou pas – à lire la suite et qui va lui donner une ou plusieurs idées d'angles de traitement.
- Une suite de fiches sur les différentes thématiques concernant le sujet. Chaque fiche doit être paginée et reprendre en référence les informations de la couverture (titre, logo, lieu, date, contact(s) car elle peut être séparée du dossier et circuler entre plusieurs personnes dans une rédaction...). N'hésitez pas également à mettre des définitions, dans des encadrés par exemple, si nécessaire.
- Des visuels (illustrations, photos, schémas...) qui doivent pouvoir être publiés. Ils doivent donc être en haute définition et libres de droit. Mettre une adresse Internet à partir de laquelle télécharger ces visuels est également possible.

C. Mettez en scène votre dossier de presse !

Comment « storyteller » votre dossier de presse ? En le mettant en scène ! Vous pouvez le faire en agissant à la fois sur le fond et sur la forme. Il s'agit de raconter une histoire à partir des (dorénavant habituels pour vous) schémas canonique et actantiel. Travailler notamment l'intrigue et insistez sur les difficultés, les obstacles rencontrés. Il y en a presque toujours. Il ne s'agit pas de transformer la réalité, mais de la mettre en scène, de la raconter d'une manière vivante et attrayante. Pour donner de la vie à votre dossier, générer de l'émotion, soignez vos personnages. Par exemple, accompagnez vos informations factuelles par des témoignages et/ou des portraits des différentes parties prenantes au projet... Vous devez également soigner l'iconographie (les visuels) de votre dossier. Les visuels génèrent des émotions. Ils participent au récit. Par exemple, le dossier de presse de la Maison Bonnet, lunetiers de père en fils depuis quatre générations, consacre une part importante à l'histoire

de la famille Bonnet et est illustré de photos où l'on voit par exemple le père, Christian, maître d'art, travailler des montures à la main, ou de «la relève», son fils aîné, Franck.

Formellement, votre dossier de presse doit être cohérent avec l'image de votre organisation et les messages que vous voulez véhiculer. Coca-Cola France, par exemple, a lancé fin 2010 une opération événementielle renouvelée en 2011 : le Train de Noël, une exposition itinérante dans dix gares de l'Hexagone. Le dossier de presse¹ épouse visuellement les codes de l'univers du Père Noël et enchante.

Mais attention au faux pas ! Dans un article publié sur le site Rue89², Pascal Riché, rédacteur en chef et cofondateur du site, épingle certains travers : « Comme tout média, Rue89 reçoit chaque jour des dossiers de presse. Beaucoup de papier et d'efforts désespérés pour essayer d'attirer l'attention des journalistes sur tel ou tel produit, telle ou telle marque. Dans neuf cas sur dix, au moins, le beau dossier termine directement à la poubelle. »

Il cite un dossier de presse présenté sous forme d'un album sur papier glacé : « Je pensais au départ qu'il s'agissait d'un catalogue pour vanter les merveilles d'un bijoutier de la place Vendôme, mais non. » L'expéditeur ? Le gestionnaire public d'un parc HLM. « De l'argent gaspillé ? Quand on lit l'introduction, on comprend mieux les intentions des concepteurs : il s'agit de lutter contre les clichés, de faire oublier la rime HLM-blème chère à Renaud, de combattre la mauvaise réputation. »

L'opération s'insérait en fait dans une stratégie globale cohérente visant à replacer l'humain au cœur de l'habitat. L'idée de mettre en avant les locataires, au moyen de photos de grande qualité et de portraits écrits, était pertinente car cela offrait matière à une belle histoire. D'ailleurs, ces portraits ont fait l'objet d'une exposition itinérante à travers la ville.

1. http://www.trains-expo.fr/files/images/DOSSIERS2PRESSE/Train_Noel_2012-DP.pdf
2. <http://blogs.rue89.com/mon-oeil/2009/09/13/le-prix-du-dossier-de-presse-le-plus-debile>

Cependant, le décalage entre les réalités des HLM et la forme du dossier de presse était certainement trop en décalage, du moins du point de vue de ce journaliste. Cela montre l'importance de contacter les journalistes après l'envoi du dossier de presse pour notamment dissiper d'éventuels malentendus...

Certains journalistes sont également très critiques envers les organisations qui contreviennent aux valeurs de la RSE... Pascal Riché écrit dans le même article au sujet d'un autre dossier de presse : « [...] un immense gâchis de papier, sans parler du transport, pour faire comprendre aux journalistes [...] [que l'entreprise] "s'engage auprès de la fondation Hulot" en "devenant partenaire thématique du programme Climat-Économies d'énergie". Pour nous assurer que "le développement durable est une priorité pour notre marque" [...] un e-mail aurait suffi : cela consomme moins d'arbres et de CO₂. [...] Le dossier est emballé dans un méchant cartonnage, genre récup" ; il est tenu par une corde aussi brune que du riz complet, prétendument brûlée aux extrémités, et par une pince à linge artisanale en bois brut ; le papier est épais, d'un léger gris recyclé ; seul le DVD offert en fin de dossier déroge au culte du bio. »

Pensez aussi à la complémentarité Web ! Des informations complémentaires accessibles sur votre site Internet sont toujours les bienvenues : des vidéos, des photos en haute définition libres de droits à télécharger, des plans, des informations détaillées...

7.

Le storytelling appliqué au management et à l'accompagnement du changement

Aujourd'hui, pour survivre, une entreprise doit faire preuve de souplesse, d'une aptitude permanente au changement. Que le changement à mener porte sur l'ensemble de l'organisation, sur son identité, sa culture, les relations sociales, la structure de la production, ou bien à un niveau plus restreint, par exemple sur une direction, un service, une unité de production, la dimension humaine est toujours présente. Or, si les pratiques managériales restent fondées sur un rapport d'autorité hiérarchique, l'obéissance des collaborateurs demande aujourd'hui davantage de consentement que de contrainte. En bref, le changement ne se décrète pas: il demande l'adhésion des hommes. Mais comment faire en sorte que vos collaborateurs adhèrent à un projet? Quelle communication adopter pour les mobiliser au quotidien ou dans un contexte de changement? Comment communiquer de façon appropriée dans un contexte où emplois précaires, temps partiels, chômage, plans sociaux, délocalisations, paroles non tenues, espoirs déçus, errements

managériaux, crainte du déclassement social et autres maux ont affecté le rapport au travail, la confiance et la loyauté entre salariés et employeurs ?

Sans être une solution miracle, le storytelling peut vous aider à créer un récit collectif mobilisateur et motivant pour l'ensemble des collaborateurs d'une organisation (entreprise, établissement public, association...) ou bien au niveau d'un groupe déterminé (une direction, un service, un groupe projet par exemple). Mais le storytelling appliqué au management des hommes est très délicat et demande des conditions particulières.

Cela dit, quelques conseils et méthodes peuvent vous aider à mieux communiquer afin de manager vos collaborateurs et d'accompagner le changement plus aisément. S'agissant de problématiques internes aux organisations, il est toutefois plus difficile de présenter des exemples précis en raison du caractère souvent confidentiel que revêt la communication à destination des salariés.

1. LES FONCTIONS DU STORYTELLING APPLIQUÉ AU MANAGEMENT

L'usage du storytelling pour le management des hommes et l'accompagnement du changement a plusieurs fonctions.

Le storytelling peut contribuer tout d'abord à donner du sens, c'est-à-dire une direction et une signification. Parce qu'il relie, rassemble des événements entre eux, prend en compte la complexité des réalités, un récit fait sens en donnant des repères partagés. Il doit permettre de comprendre l'entreprise ou le projet, son ambition, son ou ses objectifs, en les resituant dans un contexte donné (son point de vue sur la société, sur son marché s'il s'agit d'une entreprise, ou bien son importance pour l'entreprise s'il s'agit d'un projet). Si l'ambition d'une entreprise est simplement d'enrichir ses actionnaires, nul doute qu'il sera difficile de mobiliser les salariés, à moins que ceux-ci soient eux-mêmes

actionnaires... De même pour un projet. Il faut que les collaborateurs qui y participent soient convaincus de son importance.

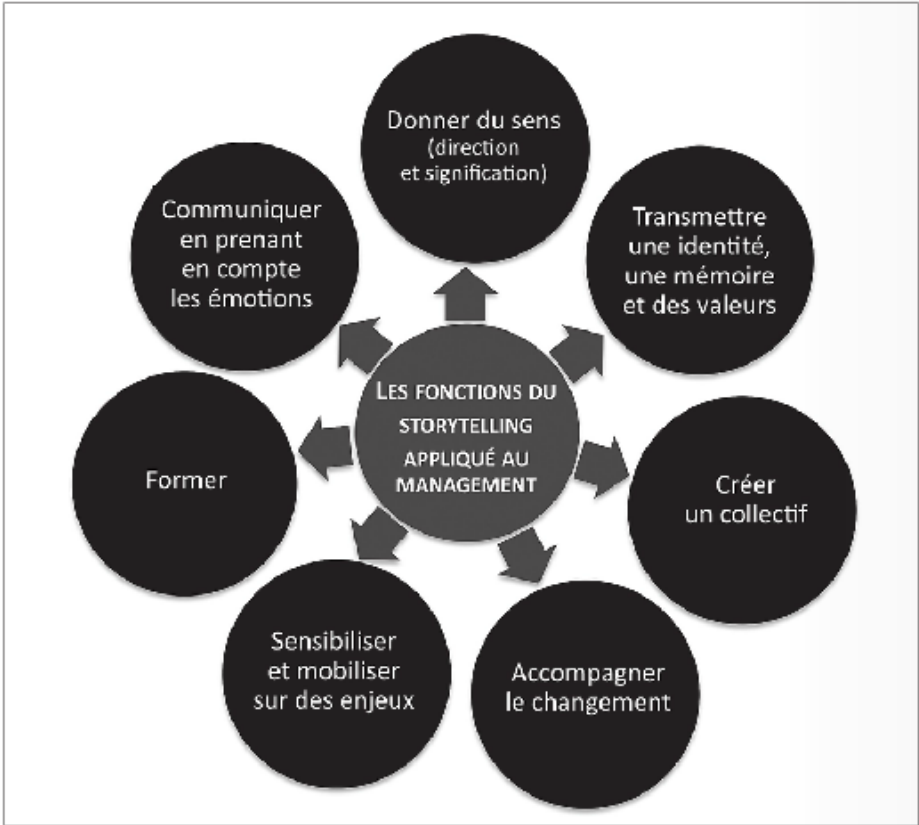
Le storytelling aide également à transmettre une identité, une mémoire collective et des valeurs. Partager une culture commune renforce la cohésion interne et favorise l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Trois études américaines récentes montrent que la première cause de l'insatisfaction professionnelle est le faible nombre d'amis estimé sur son lieu de travail ! Le storytelling contribue justement à cultiver le collectif dans l'organisation. Comment ? En favorisant un état d'esprit : au-delà du contrat de travail (une charge de travail donnée contre une certaine rémunération), ce qui lie les salariés à leur organisation, c'est un « vivre ensemble » épanouissant, choisi plutôt que subi. Pour créer ce collectif, rien de tel que de « faire ensemble » des activités qui sortent de l'ordinaire. Un cas d'école est donné par Michel et Augustin, les « trublions du goût », qui organisent des « trublionnades » (opérations de street marketing...) avec le soutien et la participation de leurs collaborateurs depuis le début de leur existence en 2004.

En faisant en sorte que chacun ait le sentiment intime d'être acteur de l'organisation, la participation est source de valorisation, de reconnaissance et donc de motivation. Elle permet de mobiliser les énergies et contribue au dialogue, à la réflexion collective, à la coconstruction d'actions et d'événements. C'est pour cela qu'une stratégie storytelling appliquée à une organisation sur le long terme sera plus forte qu'un storytelling utilisé ponctuellement pour un événement donné.

Le storytelling est aussi un formidable levier d'accompagnement du changement. Comme l'affirme Steve Denning, « père » du storytelling appliqué à l'entreprise, il s'agit par le récit de « capter l'attention, stimuler le désir de changement et emporter la conviction par l'utilisation d'arguments raisonnés. » Les techniques narratives vont pouvoir être utilisées aussi bien au sein d'un groupe qui travaille sur un projet de changement que pour la communication d'accompagnement destinée à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Elles vont en effet

les amener à prendre pleinement conscience des besoins et des enjeux du changement, par exemple dans le cadre de la restructuration d'un service, d'une direction, d'une entreprise, ou bien dans le cas d'une profonde modification dans la manière de travailler. Elles donnent la possibilité aux collaborateurs de mieux se situer et de se projeter, de transposer leur vécu dans la configuration à venir.



Autre fonction du storytelling : sensibiliser et mobiliser sur des enjeux fondamentaux, mais *a priori* pas très « sexy » pour une organisation, comme la gestion des connaissances, appelée Knowledge Management dans les pays anglo-saxons. De quoi s'agit-il ? De conserver et de partager les savoirs fondamentaux au sein d'organisations : des connaissances sur un produit, un marché, une méthodologie, une technique

de production, etc. Or, dans une organisation, ces savoirs ne sont pas toujours consignés ni conservés. Un savoir n'est parfois détenu que par quelques personnes, voire par un seul collaborateur. Il faut donc les identifier, les collecter, les analyser, les diffuser, les actualiser en permanence. Raconter des histoires autour des connaissances constitue une voie à suivre pour mobiliser les collaborateurs sur l'importance du Knowledge Management ou bien diffuser ces mêmes connaissances.

Le storytelling est aussi un plus en matière de formation. Quoi de mieux que de donner des exemples sous forme de récits, de témoignages, d'échanges d'expérience pour profiter de séances de formations vivantes et pédagogiques ?

Plus globalement, le storytelling est une manière de communiquer – donc de partager, de mettre en commun comme l'indique son étymologie – en ayant pleinement conscience de l'importance des émotions.

2. LES CONDITIONS D'UN STORYTELLING APPLIQUÉ AU MANAGEMENT RÉUSSI

Deux conditions sont nécessaires pour que le storytelling soit opérant pour le management ou l'accompagnement du changement.

Comme nous l'avons souligné en introduction, il existe au niveau de la société française dans son ensemble, une crise de confiance. Cette crise affecte également la relation entre les managers et leurs équipes. L'autorité des supérieurs hiérarchiques est sapée par au moins cinq facteurs interdépendants : un contexte économique et social dégradé ; un rapport au travail et à l'autorité modifié ; une confiance dans la parole des dirigeants dépréciée ; une population mieux informée, éduquée et avertie, donc moins malléable.

Le respect du contrat tacite selon lequel l'investissement et les performances dans le travail garantissent reconnaissance et sécurité sur le long terme est périmé. Chat échaudé craint l'eau froide ! Le rapport au travail et le rapport à l'autorité ont changé.

Dans ce contexte particulier, la communication interne est très sensible et la valeur de la parole doit être réhabilitée. La parole engage. Il faut donc adopter une parole authentique, sincère, honnête. C'est donc une posture à adopter, à intégrer dans son rôle de leader et qui doit être en cohérence avec son comportement et ses actes. Dans son discours, le communicant doit tenir compte du point de vue de ses interlocuteurs, adopter une posture d'ouverture et d'empathie à leur égard.

C'est l'une des toutes premières conditions pour que le storytelling fonctionne dans le cadre du management ou de l'accompagnement du changement. Il faut que la façon d'être, le comportement et la parole du dirigeant (ou de l'équipe dirigeante) soient exemplaires. Et ce en permanence et sur la durée. C'est une question de légitimité. Ça paraît évident, mais dans les faits, c'est souvent loin de l'être.

La deuxième condition, c'est que les réalités vécues au quotidien par les salariés, la culture managériale, soient en adéquation avec les discours. À cet égard, le «feuilleton» du faux scandale d'espionnage qui s'est déroulé chez Renault début 2011 a certainement laissé des traces de traumatisme dans tout le groupe.

Le bien-être au travail émane des conditions de travail, mais aussi de la reconnaissance, une des dimensions de la motivation humaine. Quelle motivation proposer aux managers et aux équipes alors que le travail est de plus en plus précaire? L'un des enjeux est d'impliquer les collaborateurs dans une dynamique, une vision à moyen long terme, qui porte les personnes à se dépasser, ou tout au moins à se sentir bien au travail. L'existence d'une culture du management fondée sur la confiance, l'exigence et la bienveillance est donc une condition préalable à l'utilisation du storytelling.

«Comment sensibiliser les GO du Club Méditerranée à la réalité des risques qu'ils encourent en matière de sécurité, d'hygiène et de santé? Retenu pour sa capacité d'identification, le film que nous avons réalisé est diffusé par les chefs de villages en ouverture des sessions de formation, au début de chaque saison.

Avec 15 000 professionnels, 80 nationalités, de multiples métiers et 70 villages, la population des GO est difficile à toucher dans son individualité. Pour cette population jeune (20/25 ans), peu concernée *a priori* par la sécurité, l'insouciance peut même apparaître à première vue comme une qualité professionnelle. Or, dans les villages, les GO ont peu d'intimité et peu de temps pour eux. Le danger, c'est que les risques liés au contexte de travail, propres au monde du tourisme, soient pris à la légère: nutrition, rythmes biologiques (fatigue, sommeil), condition physique, addictions, méfaits d'une exposition au soleil sans protection, maladies sexuellement transmissibles, etc.

Cette génération, peu réceptive à une communication descendante trop directive, nécessite qu'on s'adresse à elle avec ses propres codes.

Pour toutes ces raisons, nous avons utilisé le storytelling. Un fil rouge narratif simple a été retenu: une journée qui permet de balayer l'ensemble des situations à risque dans les différents endroits d'un village. Pour donner du relief à l'histoire, un ou deux personnages récurrents cristallisent les situations à risque, montrées de manière volontairement caricaturées.

Pour capter l'attention du public visé et remplir l'objectif de pédagogie sur un sujet aussi sérieux, trois partis pris ont structuré la réalisation du film:

- s'inscrire dans les codes du Club Med: une exigence de professionnalisme au service de la promesse de marque à travers un vidéoclip fun qui fait la part belle à la culture du sport et de la fête;
- mettre en scène les GO eux-mêmes, dans un village, pour que le film soit littéralement porté par ses destinataires, favorise l'identification, reflète leur état d'esprit et les valeurs partagées, montre la réalité du mode de vie et fasse la démonstration que qualités artistiques et sens des responsabilités sont compatibles;
- apporter des réponses concrètes aux situations vécues au quotidien, en évitant à tout prix d'être moralisateur.

Les résultats sont probants. Le film agit comme le déclencheur d'une réflexion conduisant à une prise de conscience et à l'envie d'en apprendre davantage sur les enjeux de sécurité. Il est disponible en dvd,

tiré à une centaine d'exemplaires, en versions française, anglaise, italienne et portugaise. »

Stéphane Billiet est président de WE agency qui a conçu et produit un film storyté pour le Club Méditerranée dans le cadre de sa politique de prévention des risques. WE agency se présente comme l'Agence de relation pour signifier l'importance primordiale de la relation dans toute démarche de communication.

3. LE STORYTELLING APPLIQUÉ À L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

L'entreprise d'aujourd'hui, plus que celle d'hier, doit être capable de piloter sa stratégie de manière proactive et d'opérer des changements organisationnels très rapidement. Or, gérer une organisation, c'est d'abord tenir compte des hommes. Aussi, pour conduire le changement, transformer une organisation, des comportements, des façons de faire, gérer l'innovation, insuffler une culture propice au changement, à l'adaptation permanente, fusionner des équipes de culture différente..., le storytelling constitue une technique de communication d'accompagnement particulièrement puissante. Rappelons ici les fondamentaux de la conduite du changement et le rôle primordial que jouent les émotions. Exprimer ces dernières au sein de l'entreprise est souvent mal perçu. Pourtant, l'homme est ainsi fait qu'il est un être affectif. Il faut donc tenir compte de cette dimension.

Psychiquement, chaque être humain se construit un « monde », une fiction mentale faite de croyances et de valeurs. Pour que les collaborateurs d'une organisation adoptent un nouveau comportement, il faut que leur vision initiale change, évolue. Pour ce faire, elle passe généralement par plusieurs étapes, la fameuse « courbe du changement ». S'inspirant de la « courbe du deuil », cette courbe du changement comprend schématiquement cinq étapes essentielles : le déni, la colère, la négociation, la résignation, le rebond. Lors d'un changement imposé, toute personne

résiste naturellement au changement. Il faut effectivement qu'elle fasse le deuil de ce qu'elle perd (un confort, un statut, des alliés...), accepte la nouvelle situation en retrouvant une nouvelle cohérence fictionnelle, un nouvel équilibre psychique et se recentre sur une nouvelle motivation, une nouvelle ambition. Les émotions jouent un rôle primordial tout au long du processus. Le déni agit comme une sorte d'amortisseur de la souffrance. La colère résulte de la nécessité d'exprimer l'énergie produite par le choc. Elle peut se manifester par des paroles et des actes plus ou moins violents (désaccords, désintérêt pour son travail, voire « sabotage » dans son exécution...). Une fois que la personne a pris pleinement conscience que le changement est inéluctable, elle entame une phase de négociation : elle accepte le changement, et donc de perdre quelque chose (un confort de travail...) en échange d'autre chose (une augmentation, des congés, une formation...). La personne ensuite se résigne. Elle n'est pas encore convaincue, cherche de nouveaux repères, entre parfois dans une phase de dépression. Le rebond, qui vient en général après une période d'expérimentation, permet à la personne de se remobiliser, de se remotiver vers de nouveaux objectifs. En psychologie, on appelle ça la « résilience ».

Bernadette Lecerf-Thomas, spécialiste en coaching d'organisation (*Neurosciences et management, le pouvoir de changer*, 2009), établit six constats en forme d'aide-mémoire.

Le système prend le pas sur l'individu – Dans une organisation, les émotions individuelles sont influencées par la dynamique d'ensemble car les émotions sont contagieuses et que la culture globale a plus de poids que la culture individuelle.

Il n'y a pas de changement sans processus émotionnels – Pour changer ses représentations mentales, un individu traverse nécessairement un processus où pensées et émotions sont liées. L'auteur propose quatre grandes familles d'émotions dans le cadre d'une organisation qu'il faut prendre en compte : désir/exploration, colère/agression, détresse/pleurs, peur/fuite. Le désir pousse à aller de l'avant et doit pouvoir

s'épanouir; dans le cas contraire, les talents risquent d'aller s'exprimer ailleurs... La colère doit pouvoir s'exprimer et être canalisée. Adopter la politique de l'autruche en évitant de se confronter au mécontentement, c'est risqué de la faire monter et d'enliser le conflit; la détresse et la peur provoquent de la souffrance au travail et sont totalement contre-productives.

Le changement est à la fois un processus de désapprentissage et d'apprentissage – La citation est de Jacques-Antoine Malarewicz, médecin psychiatre et consultant en organisation, spécialiste de l'approche systémique. Pour apprendre, il faut désapprendre. Or, lors d'un changement subi, l'être humain adopte des comportements défensifs. Il a tendance à rester focaliser sur le passé sans pouvoir se projeter ni adopter une vision élargie, globale de la situation. Le processus de deuil fait partie de cette démarche.

Le changement provient de la tête ou de la marge – Celui qui demande le changement n'est souvent pas celui qui le subit. Toutefois, le «leader» (PDG, manager, chef de projet...) va avoir à modifier également ses représentations mentales et adopter une attitude cohérente avec ses paroles. Son influence sur les relations entre les membres d'une équipe et leur motivation est très forte.

Le changement et les résistances vont de pair – Tout changement va entraîner des difficultés, des résistances de la part des individus.

Le processus relationnel prend le pas sur le contenu – Dans le cadre d'un nouvel apprentissage, en quelque sorte, la manière de transmettre, avec authenticité, sincérité, compte davantage que le fond de ce qui est transmis. Autrement dit, les relations jouent, là encore, un rôle essentiel.

Un élément perturbateur, une quête, une vision, une ambition..., ça vous rappelle quelque chose? Le storytelling peut accompagner utilement les étapes de la courbe de deuil pour aider les collaborateurs à opérer mentalement le changement, à se projeter et à l'accepter plus rapidement. Dans un sens, le schéma canonique est le pendant de la

courbe de deuil. Dans le changement, il y a une situation initiale déséquilibrée, perturbée par un événement, une crise, une urgence à évoluer. Il y a une quête et une situation finale: atteindre un nouvel état d'équilibre avec ses bénéfices (ce sont les résultats concrets attendus). Il y a une suite d'actions: c'est la phase qui correspond au déploiement du plan, avec ses difficultés, ses freins... Si vous racontez comment les choses vont évoluer, les obstacles, mais aussi les bénéfices attendus, les collaborateurs vont pouvoir anticiper le changement plus facilement.

Vous pouvez également faire vivre à vos salariés le changement de façon tangible. L'expérimentation favorise d'ailleurs l'appropriation du changement.

Par exemple, dans le cadre d'un projet de déménagement, un plan de communication interne comprend en général une présentation du déroulement de l'opération et les avantages attendus, l'organisation de visites du chantier ou des locaux, des réunions avec l'ensemble du personnel et des réunions de service pour laisser s'exprimer les craintes, les mécontentements et y répondre. Mais le storytelling constitue un complément intéressant. Par exemple, en racontant des histoires, sous forme de portraits – par des reportages vidéo, des articles publiés dans le journal interne ou sur l'Intranet – de certains de vos collaborateurs – comment ils ont vécu l'annonce, les inconvénients et les avantages qu'ils voient dans le déménagement, leur vision de leur lieu de travail à venir... Bien entendu, les témoignages doivent être équilibrés, en montrant les bons et les mauvais côtés du déménagement. Le dirigeant peut contre-argumenter dans une interview ou un témoignage pour informer et rassurer.

Allez plus loin avec des portraits d'habitants, de travailleurs ou de commerçants du quartier d'implantation, de représentants des infrastructures culturelles ou sportives, etc. Si le contexte s'y prête, invitez vos collaborateurs à aller de l'avant en les mobilisant sur la préparation de l'inauguration des nouveaux locaux sans attendre l'emménagement.

4. LE STORYTELLING APPLIQUÉ AU MANAGEMENT

EN PRATIQUE

A. La phase de diagnostic : bien connaître le contexte

Comme pour les autres applications, le storytelling relatif au management et à l'accompagnement du changement demande tout d'abord d'établir un diagnostic.

■ *Première étape : fixer des objectifs de communication et des objectifs storytelling*

Communiquer de façon structurée nécessite préalablement de définir des objectifs de communication. Des objectifs «SMART» : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, définis dans le Temps.

Si vous réalisez un journal interne, vous évalueriez son impact par le biais d'une étude de lectorat. Vos objectifs de communication peuvent dans ce cas être d'informer, de valoriser vos collaborateurs, de contribuer à la cohésion, etc. Vos objectifs storytelling vont de pair avec vos objectifs de communication. La question à se poser : pourquoi utiliser le storytelling ? Par exemple, pour renforcer le lien d'appartenance, l'attachement de vos collaborateurs à votre organisation, etc.

Pour évaluer votre storytelling, nous vous conseillons, selon la taille de votre organisation, de vous inspirer des critères suivants : impact, compréhension, agrément, possibilité de déclinaison dans d'autres unités de l'organisation et sur d'autres supports, etc.

■ *Deuxième étape : bien connaître le public auquel on s'adresse*

Votre diagnostic comprend également une cartographie des parties prenantes internes : actionnaires, top management et management intermédiaire, employés, partenaires sociaux... Ainsi, vous devez connaître leur statut social (cadres ou non, techniciens, experts, niveaux d'étude...), leurs attentes, le degré de connaissance qu'ont les parties prenantes sur le sujet, leur état d'esprit, les résistances potentielles...

■ *Troisième étape : analyser le contexte*

Quelle est la culture d'entreprise ? Le climat social ? L'influence des syndicats ? Les prescripteurs, c'est-à-dire les personnes influentes au sein de l'organisation ? Le style de management ?

Demandez-vous aussi quel est le meilleur moment pour communiquer les idées maîtresses à transmettre.

Il faut également tenir compte du vocabulaire/jargon en usage dans l'entreprise si vous voulez insuffler un esprit propre à votre organisation, affirmer votre identité.

Quelle est la vision de votre organisation, c'est-à-dire le regard porté sur le monde, la place dans la société ? Dans ce contexte, quelle est sa mission (autrement appelée son ADN), c'est-à-dire le rôle qu'elle s'est donné ? Quelles sont ses valeurs, c'est-à-dire les normes de conduite qu'elle s'est fixées ? Passer au tamis les traits saillants de la culture de la marque personnelle, corporate ou commerciale présente un double intérêt : ces traits saillants révèlent de manière concrète l'identité de la marque et fournissent une source d'inspiration pour bâtir votre histoire, qu'elle soit vraie ou inventée. Appuyez-vous sur un certain nombre de caractéristiques : les fondateurs (origine sociale, histoire, environnement social, familial, régional, philosophique, religieux, façon de manager...), l'histoire de l'entreprise ou du projet (naissance, grandes étapes stratégiques, tournants historiques, évolutions de structure, choix technologiques, politiques de gestion des ressources humaines, processus de décisions...), les valeurs, les signes et les symboles présents dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Le storytelling doit également être pensé en cohérence avec la politique de communication globale. L'image et les messages que vous allez transmettre en interne par le biais du storytelling doivent être cohérents avec ceux que vous diffusez par ailleurs, à l'extérieur.

Même s'il s'adresse souvent à un «cœur de cible», un public donné, il faut mesurer en amont l'impact que votre histoire aura auprès des

autres parties prenantes car elle sera appréhendée aussi bien au niveau du marché économique que sur le marché de l'opinion. Étudier comment le storytelling pourra être porté par d'autres parties prenantes, car la communication interne n'est pas hermétique (par exemple par les partenaires sociaux, les fournisseurs, etc.) participe de son succès ou de son échec, ce d'autant plus que le destinataire d'un message porte souvent plusieurs casquettes : salarié, consommateur, citoyen...

B. La phase opérationnelle

Des études montrent que pour comprendre et soutenir les objectifs de l'entreprise, les collaborateurs veulent une information délivrée à temps, complète et exacte, accompagnée par une relation directe en face-à-face. La communication orale est donc plébiscitée. Et il n'y a pas de secret : pour être performant à l'oral et raconter une bonne histoire, il faut s'y préparer. Nous allons donc voir ensemble comment bien écrire un discours storyté et le dire devant une assemblée.

Comment rédiger, mettre en récit votre message ?

Voici quelques recommandations pratiques :

- **Listez le ou les objectifs de votre discours et les messages clés à faire passer à votre public**

Par exemple, imaginez que vous devez animer un groupe de travail composé d'une dizaine de personnes aux métiers différents. Ce groupe doit réfléchir à l'amélioration de la relation clients. C'est la première réunion. Quels vont être les objectifs de votre premier discours ? *A priori*, il va vous falloir tout d'abord contextualiser le projet : définir le projet, expliquer pourquoi il doit être mis en œuvre, son importance dans la stratégie de l'entreprise, ses bénéfices attendus, ses risques éventuels, etc. Deuxième objectif : décrire le déroulement de la conduite du projet. Les participants ont besoin de connaître les étapes du projet, les délais, leur rôle, les règles de fonctionnement du groupe, la communication d'accompagnement, etc. Troisième objectif : motiver les

participants. Même s'ils sont volontaires (ce qui n'est pas toujours le cas), que du temps a été aménagé pour leur laisser le soin de mener à bien leurs tâches dans le cadre de ce groupe projet (là aussi, c'est loin d'être systématiquement le cas), vous devez valoriser, reconnaître et rassurer les participants de ce groupe projet. Une fois les objectifs de votre discours défini, attaquez-vous aux messages clés. Par exemple : insistez sur le caractère stratégique de ce projet et l'importance de l'engagement collectif des membres du groupe.

■ **Faites un message court et digeste !**

Pour raconter un projet ambitieux, il faut souvent adopter des stratégies de contournement : par des petites histoires, des petits récits qui vont alimenter, nourrir la grande histoire. Prenons le projet d'entreprise « conquêtes 2015 » de France Télécom-Orange, lancé en 2010. Concernant les 170 000 salariés du groupe de télécommunication, ce plan s'articule autour de quatre axes : les femmes et les hommes du groupe, les clients, les réseaux, le développement international. En interne, il est présenté sous forme descriptive. Un extrait (que l'on peut trouver sur le site Internet du groupe) ? « L'innovation orientée client est au cœur de conquêtes 2015. C'est un facteur clé pour exploiter de nouvelles opportunités de croissance et développer nos atouts et nos forces ; c'est tout l'objet du programme Nova+ qui définit trois principes de fonctionnement de la recherche et de l'innovation du groupe : la coresponsabilisation des pays et du corporate, une logique de projets de bout en bout, avec un unique chef de projet et, au sein de l'organisation, une distinction claire entre la recherche, l'anticipation et la conception/déploiement. »

Il est impossible que les salariés se l'approprient simplement par une communication descriptive. En revanche, le groupe recèle de récits potentiels qui restent bien souvent insuffisamment exploités, voire inexplotés, qui pourraient illustrer indirectement la nouvelle dynamique.

■ Définissez les éléments de langage utiles

Les «éléments de langage» désignent en général un argumentaire préparé à l'avance et répété par tous les membres d'un groupe donné. Ici, il s'agit plus de définir un ensemble de termes, de mots-clés à reprendre dans l'ensemble de vos communications pour conserver une cohérence et faciliter la mémorisation. C'est gagné lorsque les collaborateurs s'approprient ces termes et les utilisent.

■ Structurez votre récit

La structure du récit oral peut prendre plusieurs formes. Le plan de Jean Guittou, philosophe français (1901-1999), est intéressant. «Le secret de tout art d'exprimer consiste à dire la même chose trois fois: on dit qu'on va la dire, on la dit, on dit qu'on l'a dite.» Autrement dit, il s'agit de capter l'attention en annonçant ce que l'on va raconter, de captiver en racontant et de convaincre en résumant les points clés de ce que l'on vient de raconter. Insistons sur un point: dans un contexte de storytelling appliqué au management, rien de pire que de ne pas dire à vos interlocuteurs, dès le début, ce que vous allez raconter, là où vous voulez en venir. Ce plan a donc le mérite «d'annoncer la couleur» dès le départ et ainsi de retenir l'attention. Ainsi, «on dit qu'on va le dire» met en appétit – «Comment un jeune Américain va créer en 1976, avec deux amis, une marque aujourd'hui parmi les plus valorisées au monde? C'est l'histoire que je vais vous raconter...»; ensuite, vous racontez l'histoire et ses rebondissements; enfin, vous concluez en faisant ressortir les messages clés, par exemple: «Voilà, en résumé, l'histoire de Steve Jobs. C'est pour moi l'exemple même du visionnaire. Il était hyper exigeant avec les autres, mais aussi avec lui-même. Son moteur, c'était de laisser une trace dans l'humanité, une marque qui devait lui survivre. En ce qui me concerne, sans me comparer à lui, j'essaie de m'en inspirer...»

■ Déroulez un fil rouge!

Votre prise de parole, sous forme d'histoire, doit avoir un fil d'Ariane. En matière de storytelling appliqué au management, il est souvent difficile de raconter des histoires fictionnelles. Il est toutefois possible de raconter une histoire même pour des sujets *a priori* peu susceptibles d'en «contenir» une. Comment faire? C'est très simple: vous pouvez utiliser la méthode vue pour la vente ou la façon de «pitcher» un communiqué de presse à un journaliste en l'adaptant au contexte dans lequel vous vous trouvez.

Captez l'attention avec une accroche – Il faut partir pour cela de l'intrigue. Vous pouvez souvent trouver plusieurs façons de la formuler: «Savez-vous comment ce nouveau système informatique va nous permettre d'augmenter nos parts de marché de 7 % d'ici un an et, ainsi, de devenir leader du marché?»

Captivez en démarrant l'histoire et en donnant des éléments de contexte – Il s'agit de donner les informations essentielles pour décrire la situation initiale. Pas besoin de tendre vers l'exhaustivité! Trop d'information tue l'information. Vos interlocuteurs doivent seulement retenir les messages clés. Bien entendu, la situation initiale doit présenter un déséquilibre qui appelle à être rééquilibré. C'est justement de ce déséquilibre initial et des obstacles rencontrés pour rééquilibrer la situation que va naître l'intrigue. Une intrigue qui va soutenir l'attention de votre public tout au long de votre récit. Sinon, votre propos restera dans le descriptif et n'aura aucune saveur.

Livrez le «climax» ou point d'orgue de l'histoire – Vous délivrez le dénouement de l'intrigue en présentant la solution. Par exemple: «Ce dispositif informatisé de gestion de la relation client est en plus très facile à utiliser grâce à la démarche menée pour sa conception et son développement. Vous le savez, il a été conçu par une équipe de designers extérieure qui a travaillé main dans la main avec des utilisateurs de toutes les directions de l'entreprise.»

Finissez avec la chute – L’histoire se termine avec les bénéfices attendus. Ils doivent être bien sûr réalistes et précis.

Convincez avec des arguments raisonnés – Cette dernière étape concerne l’opérationnel, les étapes concrètes du déploiement de votre solution: c’est dans cette phase que vous exposez les détails du développement de votre plan marketing, d’un process de production, du fonctionnement d’un groupe projet (étapes du projet, délais, rôle des membres du groupe projet, règles de fonctionnement du groupe, communication d’accompagnement...).

■ **Mettez des obstacles, un conflit à résoudre dans votre récit, bref, dramatisez!**

Une intrigue est fondamentale pour capter l’attention de vos auditeurs. Si vous voulez que votre public suive jusqu’au bout votre histoire, le ou les personnages principaux, le « héros » doit rencontrer des obstacles, des difficultés dans la réalisation de sa « quête ». Concurrence, défi technologique, manque de coordination, etc., les forces d’opposition sont nombreuses. Et bien sûr, la situation fâcheuse ne peut pas être résolue aisément. Vous pouvez également pimenter votre récit avec une tension entre les personnages ou des événements inattendus.

■ **Encouragez vos auditeurs à s’identifier aux protagonistes de votre histoire**

Le pouvoir persuasif d’une histoire vient de la possibilité pour le public de s’identifier aux protagonistes pour leur faire comprendre, sinon adopter, leur point de vue. Par exemple, dans le cas du groupe projet en charge de l’amélioration de la relation client mentionné plus haut, vous pouvez démarrer sur l’histoire d’un client rencontrant des difficultés à obtenir ce qu’il cherche auprès de votre société. Les auditeurs doivent pouvoir se projeter, se mettre à la place du client pour prendre conscience qu’il y a effectivement des choses à améliorer. Le ou les personnages principaux doivent être représentatifs de l’entreprise et être parties prenantes du défi à relever afin que votre public puisse

s’identifier à eux. Limitez le nombre de protagonistes car il est plus facile de se projeter dans un personnage plutôt que dans de multiples individus ou groupes.

■ **Incitez à l’action et au changement**

Le storytelling peut aider à accompagner le changement. Mais pour cela, il faut que le public s’approprie l’idée de changer et en prenne la décision car le changement ne se décrète pas, mais exige l’adhésion de vos collaborateurs. L’histoire doit, par conséquent, davantage suggérer qu’expliquer, être plus implicite qu’explicite. Les auditeurs doivent pouvoir tirer leurs propres conclusions de l’histoire et décider d’agir. Votre histoire pourra être plus explicite si vous avez à faire à un public déjà convaincu. Vous utiliserez alors le storytelling pour « booster » la dynamique du changement et renforcer la cohésion.

■ **Donnez dans l’optimisme (mais non... béat)**

Le storytelling doit amener l’auditeur à adopter une attitude positive. Il faut donc raconter de belles histoires, porteuses d’espoir, d’ambition, sans pour autant tomber dans l’attendu, le prévisible, l’évident, le stéréotype, le naïf, le mièvre.

C. Quelques conseils pour raconter son histoire oralement

■ **Entraînez-vous!**

Comme pour toute prise de parole en public, mieux vaut s’entraîner. Répétez-le à voix haute pour « l’avoir en bouche », repérez les passages difficiles (à retoucher éventuellement), préparez des effets (intonation, silence, jeu sur la voix, geste...). Chronométrez-vous! Votre histoire ne doit pas dépasser dix minutes, sinon vous risquez de perdre votre auditoire. L’idéal est de tester votre histoire auprès de quelques personnes pour recueillir leurs réactions et corriger le tir, le cas échéant.

■ **Mémo-risez les moments clés de votre histoire**

Essayez de mémoriser votre texte, sans forcément l'apprendre par cœur. D'ailleurs, le par cœur tue le naturel. Le mieux est de retenir la structure de votre texte, les messages clés, et de le jouer, de le vivre. Si votre prise de parole est accompagnée par la diffusion d'une présentation visuelle (PowerPoint ou autres, que vous aurez pris soin de «storyteller»), c'est plus facile, car ça permet, à vous et à votre public, de mieux suivre le cheminement de votre histoire.

■ **Un mot : congruence !**

En communication interpersonnelle, le rôle de la communication non verbale (la voix, le langage du corps) est capital. Il faut donc vous exprimer aussi avec votre corps, allier le geste à la parole. Les gestes donnent davantage d'agilité verbale, attirent l'attention et illustrent le propos. À condition toutefois qu'ils soient «congruents». Qu'est-ce que la «congruence»? C'est lorsque vos gestes, votre attitude, vos expressions sont en accord, en harmonie avec ce que vous dites. Si, par exemple, vous annoncez que «l'approche doit être globale» et que vos mains dessinent, miment en même temps une sphère, il y a congruence. En revanche, si vous regardez vers la sortie en affirmant que vous êtes très heureux d'être là... Difficile de vous croire!

Bougez, occupez l'espace, ne restez pas statique, mais de façon mesurée : chaque mouvement doit avoir un but !

Le regard constitue également un élément fondamental lorsque vous racontez une histoire. Regardez les personnes qui composent votre public, toutes les personnes, dans les yeux. Vous établirez ainsi une connexion avec elles. Vous leur montrerez de l'intérêt et pourrez juger leurs réactions à ce que vous racontez.

Autre instrument fondamental du conteur : la voix ! C'est elle qui va séduire votre auditoire. Vous pouvez en jouer et faire passer toute une gamme d'émotions à travers elle selon ce que vous racontez. Donc travaillez-la. Il faut que sa portée soit suffisante pour que tout le monde

vous entende. Réglez son débit : ni trop vite ni trop lentement, parlez à une vitesse qui vous permet de bien articuler et de bien respirer. Avant de prendre la parole, chauffez votre voix. Internet regorge de sites qui vous indiqueront des exercices simples à pratiquer.

En conclusion, le meilleur moyen d'être en congruence, c'est de parler vrai, d'être naturel, honnête et authentique. Si vous croyez ce que vous dites, vous vivrez ce que vous racontez et vous convaincrez.

« Les entreprises, les collectivités territoriales, les établissements publics, les associations... sont de plus en plus sensibilisés à l'importance de raconter une ou des histoires qui font sens. Environ 70 % des stagiaires qui suivent notre formation en storytelling souhaitent l'appliquer en matière de communication interne. C'est assez révélateur de la quête de sens des salariés. Le storytelling est effectivement un formidable levier d'accompagnement d'une politique de management ambitieuse. Raconter une histoire porteuse d'un message d'avenir peut, à condition qu'elle soit sincère, avoir une capacité transformatrice très puissante. Prenons un exemple, les commerciaux d'une société de catering pour le transport aérien rencontraient des difficultés à convaincre leurs interlocuteurs car leur discours était trop technique et descriptif. Le storytelling leur a permis de prendre conscience de ce qui faisait leur identité profonde, leur spécificité, leur fierté : l'amour de la cuisine. Les histoires qu'ils racontent aujourd'hui emportent la conviction de leurs partenaires commerciaux et ont changé le regard qu'ils portaient sur eux-mêmes.

Moi-même convaincu de la force du storytelling, je l'utilise pour accompagner le changement en interne du CFPJ, qui doit sans cesse s'adapter aux réalités du marché de la formation en innovant constamment. À l'origine, en tant que Centre de formation et de perfectionnement des journalistes, nous formions des journalistes. La distinction entre formation et perfectionnement posait d'ailleurs question. Aujourd'hui, CFPJ s'apparente davantage à un nom de marque qu'à un sigle. Nous nous adressons aux journalistes, mais aussi aux communicants qui œuvrent dans tout type d'organisme, et aux leaders. Nous avons élargi notre offre en proposant effectivement aux dirigeants des grandes entreprises françaises

et internationales d'améliorer leur communication et d'affirmer leur leadership. En interne, nos collaborateurs, qui ont souvent de l'ancienneté et sont très attachés à la "maison" CFPJ, doivent intégrer ses transformations. Le storytelling constitue une bonne démarche pour collecter les récits d'expérience de nos équipes et inciter à la participation. Si l'on veut que les gens se l'approprient, il faut qu'ils en soient acteurs et non pas simples spectateurs ou auditeurs. Je propose un fil rouge, une direction, un sens, mais ce sont mes collaborateurs qui font l'histoire. »

Fabrice Daverio, directeur général adjoint du CFPJ Entreprises et Leadership, en charge du développement de cet organisme de formation des professionnels de l'information et de la communication, qui propose notamment une formation en storytelling.

Bibliographie

- ADAM (Jean-Michel), *Le Récit*, 6^e éd., Presses universitaires de France, 1999.
- BEAUDOUIN (Jean-Pierre), *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village mondial, 2005.
- CUYPERS (Dane), *Question de style*, 2^e éd, CFPJ éditions, 2011.
- DAMASIO (Antonio), *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*, Odile Jacob, 1994.
- DENNING (Stephen), *The springboard: how storytelling ignites action knowledge-era organizations*, Boston: Butterworth Heinemann, 2001.
- GODIN (Seth), *Tous les marketeurs sont des menteurs: tant mieux car les consommateurs adorent qu'on leur raconte des histoires*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2007.
- KAPFERER (Jean-Noël), *Les Marques, capital de l'entreprise*, éditions d'Organisation, 1998.
- LEWI (Georges), *Mythologie des marques - Quand les marques font leur storytelling*, 2^e éd, Paris: Pearson-Village mondial, 2009.
- LEWI (Georges), LACŒUILHE (Jérôme), *Branding management - La marque, de l'idée à l'action*, 2^e éd, Pearson Éducation, 2007.
- PERRAT (Pascal), *Comment l'écrire, comment le dire ?*, CFPJ éditions, 2007.
- PLASSE (Franck), *Storytelling: enjeux, méthodes et cas pratiques de communication narrative*, Territorial éditions, 2011.
- SALMON (Christian), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2007.

Lexique

Allégorie – Expression d'idée, d'une abstraction par une histoire ou une image.

Branding management – Gestion et développement du capital d'une marque corporate ou commerciale.

Business plan – Ce plan d'affaires présente le projet, son business model, le positionnement, les objectifs commerciaux, les projections financières... Document synthétique, c'est un support de réflexion préalable à la décision et à l'action, mais également de communication, qui est destiné à récolter, auprès des interlocuteurs extérieurs, les moyens nécessaires à la réalisation de l'action.

Conte – Récit d'histoires imaginaires généralement court.

Épique – Relatif à l'épopée.

Épopée – Long poème racontant une aventure héroïque.

Fable – Récit en vers d'où l'on tire une morale.

Geste – Cycle de poèmes épiques racontant l'ensemble des aventures d'un héros.

Héros – Un héros a pour fonction de transcender la condition humaine (l'homme est mortel) et de faire du bien à la communauté. Mais le héros doit avoir des doutes, des failles, des faiblesses pour qu'on puisse s'identifier à lui.

Intrigue – L'intrigue est la tension produite entre le nœud, l'objectif à atteindre malgré les obstacles, et le dénouement, c'est-à-dire la manière dont s'achève l'histoire. L'intrigue est fondamentale dans le storytelling.

Légende – Récit populaire où se mêlent réel et merveilleux.

Marque – Selon Georges Lewi et Jérôme Lacœuilhe, une marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles. Par valeurs tangibles, ils font référence aux éléments mesurables et comparables d'une marque tels le produit, le prix, le circuit de distribution, la sensorialité, etc. Les valeurs intangibles sont ce qui n'est pas matériel : l'histoire de la marque, ses symboles, les valeurs qui lui sont associées, l'imaginaire auquel elle renvoie...

Mythe – Récit légendaire mettant en scène des personnages imaginaires d'une façon allégorique.

Personal branding – Il s'agit de gérer la notoriété et l'image d'un individu en considérant qu'il possède une marque personnelle.

Storytelling – Technique de communication visant à mettre vos messages en récit par l'application de procédés narratifs pour faire connaître, adhérer ou agir un public donné, en mêlant raison et émotion. Le storytelling mêle finement raison et émotion pour capter l'attention, captiver et convaincre. Les histoires s'appuient généralement sur des représentations archétypales : mythes, contes, intrigues élémentaires (défi à relever, amour impossible...).