

# Storytelling

Les entreprises qui se servent de leur story réussissent mieux que les autres.  
Celles qui n'en ont pas encore doivent s'en créer une.

LETTRÉ D'INFORMATION PROFESSIONNELLE

SAISON 2 NUMÉRO 7 - MARS 2010

## DANONE, LE GOÛT DU STORYTELLING

Portrait d'un grand groupe qui conjugue depuis les origines sens de l'épopée et conscience sociale.

Page 2



## PRENEZ LE PARTI DES PARTIES PRENANTES !

Pourquoi il est économiquement plus efficace de passer d'une économie d'intérêts à une économie des intéressés.

Page 3



## FORMATION STORYTELLING AVEC STRATÉGIES

Réenchantez votre stratégie de communication. Une formation complète en deux jours assurée par Sébastien Durand.

Page 4



## Les citations du mois

- > «La richesse se remplace mais les hommes hélas les vies d'hommes, personne ne les refait. D'autres viennent mais tous différents.» Jules Michelet
- > «De ce que les hommes sont égaux en droit, on a déduit que les hommes sont pareils en fait.» Alain Peyrefitte
- > «Il faut diriger avec les yeux et les oreilles plus qu'avec des études marketing. Et voyager.» Franck Riboud

Sébastien Durand  
conseil en communication  
& storytelling

L A G R E N O U I L L E E T L E B O E U F



## UNE ICÔNE CABOSSÉE

Depuis deux décennies, **Toyota** était le modèle sur lequel les autres constructeurs se réglaien. Le Japonais venait même de ravir la première place sur le podium à **General Motors** quand la machine s'est brutalement enrayée. Récit d'une sortie de route dramatique.

Il y a quelques mois, le cabinet Interbrand estimait que Toyota était la 8e entreprise la plus puissante au monde (et la 1ère dans son secteur, l'automobile), celle dont la marque avait une valeur ajoutée de plus de 30 milliards de dollars ! C'était avant. Avant le rappel de millions de véhicules

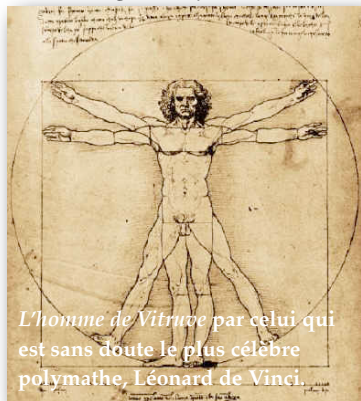
pour des problèmes de sécurité qui ont peut-être causé la mort de plusieurs dizaines de personnes. Et en communication, on sait que le «*peut-être*» n'existe pas.

Car à cet accident industriel, il faut en effet en ajouter un autre, celui de la com du groupe précisément. Après avoir nié les faits, Toyota s'est en effet contenté d'excuses si peu audibles qu'il lui a donc fallu les réitérer jusque devant le Congrès américain. Il n'y a pas eu de grande campagne de pub pour regagner la confiance des consommateurs\*, comme si tout cela n'était pas si grave après tout. Alors qu'en face, les sites appelant à fédérer les mécontents, les forums et les réseaux sociaux sont mobilisés à plein ! L'entreprise a simplement promis «*qu'à l'avenir, toutes les alertes de sécurité, y compris les plus banales, seront systématiquement rendues publiques*». C'est trop tardif et à la limite contreproductif car l'application «*systématique*» du principe de précaution va conduire à effrayer les

Suite page 4...

## L'ÉDITO

Notre ABC du storytelling étalé sur les deux derniers numéros de la newsletter a eu beaucoup de succès. Merci à tous ceux qui nous ont suggéré d'autres termes à intégrer dans une prochaine mise à jour (sur le site), comme «polymathe». Est polymathe celui qui excelle en différents domaines. Le polymathe est donc un colligateur qui a réussi ;-)



L'homme de Vitruve par celui qui est sans doute le plus célèbre polymathe, Léonard de Vinci.

En ces temps de crise, nul n'est pourtant à l'abri d'un faux pas. Ainsi, Toyota (cf. page 1), habituellement le premier de la classe mais qui se révèle être un véritable cancre quand il s'agit de faire face à une sortie de route de sa success story. Excès d'arrogance de la part de la grenouille qui a voulu se faire aussi grosse que le boeuf ? S'il y a une leçon à en tirer c'est qu'il ne faut jamais laisser tomber ses fondamentaux.

Et justement, si vous voulez maîtriser les bases du storytelling, connaître son histoire, donner du sens à votre com grâce à lui, être conscient de ses limites, déterminer son périmètre d'action, mesurer son efficacité, maîtriser la méthodologie et lui trouver sa place au sein de la stratégie globale de l'entreprise, la formation que nous proposons avec Stratégies est pour vous. Deux jours en juin ou en décembre à Paris pour, en toute simplicité, réenchanter votre stratégie de communication ! Tous les renseignements sont en page 4 ou sur [strategies.fr](http://strategies.fr) Sans attendre cette formation, nous reviendrons dès le mois prochain sur le bi-conceptualisme, une véritable «killer app» en matière de storytelling. Mais qui exige d'être polymathe. Ce qui permet de boucler la boucle de cet édit !

Bonnes giboulées !

Sébastien Durand

P.S. La prochaine Newsletter du storytelling paraîtra le lundi 5 avril.

## DANONE, LE GOÛT DU STORYTELLING



On doit cette belle réussite française à Antoine Riboud, un industriel visionnaire et à la fibre sociale qui, comprenant que les jours de ses usines de verrerie étaient comptés, a décidé à la fin des années 60 de passer du contenant au contenu, c'est-à-dire d'effectuer le virage vers l'agro-alimentaire. Il rachète une à une des marques patrimoniales comme **Kronenbourg, Évian, Carambar, Panzani** et surtout **Gervais Danone** dont il fait son fer de lance jusqu'à rebaptiser le groupe dans son ensemble, Danone, un nom moins désincarné que l'ancien acronyme **BSN**. Depuis 1996, c'est son fils Franck qui lui a succédé et qui a su donner une cohérence autour de trois secteurs : les produits laitiers frais (n°1 mondial), les eaux embouteillées (n°2 mondial) et les nutriments infantile et clinique (n°2 et n°3 mondial). Les marques hors de ce périmètre ont été cédées, notamment LU. Fort investisseur en R&D, Danone a su évoluer vers «la santé par l'alimentation» ce qui est cohérent avec son histoire, les yaourts étant à l'origine vendus en pharmacie, véritables «aliments» avant l'heure. Certes, l'entreprise n'est pas à l'abri des faux pas. Elle n'a pas su réitérer avec Essensis le succès d'Actimel. On comprend donc la nervosité qui entoure le lancement prochain de Densia, «le yaourt qui garde les os solides». Lancés en fanfare il y a un an et demi, ses packs de yaourts low cost ont également été retirés des linéaires au bout de quelques mois. Comme l'a révélé Capital, ils n'étaient pas réellement moins chers (les pots étaient de moindre contenance) ni qualitatifs (ils contenaient entre autres de la gélatine

de porc). Heureusement, plutôt que cet exemple bas de gamme isolé, le groupe a globalement préféré baisser ses prix sur ses produits traditionnels et rogner sur ses marges pour gagner - ou conserver - ses parts de marché. Il sait aussi utiliser son histoire à la façon d'une saga comme l'a prouvé le lancement de Origines, pour les 90 ans de sa marque phare.

«Danone sort renforcé de la crise et prêt à tirer parti des nombreuses opportunités qui existent» a déclaré son PDG lors de la présentation des comptes. Pas étonnant dès lors si un sondage CSA sur les marques que les consommateurs européens associent le plus au bonheur a récemment consacré Danone à la 5e place, entre Google et Apple !



LA FIBRE SOCIALE

«Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux (...) La croissance doit servir la qualité de vie (et) l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de la collectivité». En prononçant son discours devant ses collègues du Cnpg, ancêtre du Medef, en 1972, Antoine Riboud avait-il conscience de jeter là les bases du concept des parties prenantes (cf. page 3) ? Toujours est-il qu'il y a gagné ses galons de patron progressiste. Presque 40 ans plus tard, Danone continue à être un véritable acteur dans la cité comme lorsqu'il s'associe au Prix Nobel de la paix Muhammad Yunus pour produire au Bangladesh des yaourts accessibles à la population locale. Franck Riboud n'a pas hésité à enfoncer le clou devant les élèves de HEC : «Mon rôle est de convaincre mes actionnaires que s'ils veulent voir croître les résultats, il faut qu'ils me laissent donner du sens à l'action de mes salariés. Mon métier, ce n'est pas d'être un financier ou un roi du marketing, c'est de faire que les salariés de Danone puissent se regarder dans la glace sans honte.» (cité dans Challenges)

# PRENEZ LE PARTI DES PARTIES PRENANTES !

*passer d'une économie d'intérêts à une économie des intéressés*

Jadis, on jouait au Monopoly pour acheter des hôtels (et ruiner ses adversaires). Aujourd'hui, dans Sim City on sait que tout cela aura des implications sur la vie des voisins, les impôts, la pollution du quartier etc. Plus complexe mais aussi plus passionnant...



Aux actionnaires ou «stockholders», Milton Friedman opposait par dérision les «stakeholders», qu'on traduit en français, faute de mieux, par «parties prenantes». Pour ce grand libéral devant l'Éternel, la cause était entendue : les entreprises n'ont qu'un but : satisfaire «l'avidité» (le terme ne le choquait pas) de leurs propriétaires.

Plus récemment, on a pourtant vu apparaître des entreprises avec un engagement plus citoyen, comme **Danone** (cf. page 2). Chez **Sodexo**, on a instauré la parité au sein du comité de direction bien avant que la loi ne vienne s'en mêler. On considère aujourd'hui que les entreprises sont des agents économiques qui fournissent un emploi

à des dirigeants et à leurs collaborateurs qui, en retour, font vivre leurs familles. Ces mêmes entreprises se fournissent auprès de partenaires et sont en rapport avec, notamment, des collectivités territoriales. Augmenter une production très rentable mais polluante pour l'environnement peut ainsi présenter un intérêt pour l'actionnaire, qui s'oppose à celui de toutes ces autres parties prenantes.

Dans un système qui respecte le droit de propriété, on peut tout à fait trouver légitime que les actionnaires exercent le leur : ils ont apporté l'argent dont l'entreprise avait besoin, ils veulent que cela leur rapporte des dividendes. Il ne

lui rapporte. Sauf que...

De même, en 2001, les laboratoires pharmaceutiques avaient parfaitement le droit d'empêcher l'Afrique du Sud d'utiliser des médicaments génériques «illégaux» plutôt que leurs traitements très coûteux contre le Sida. Ils ont pourtant perdu la bataille de l'opinion publique et ont dû s'incliner. «Impossible désormais d'ignorer les groupes de pression» avouait alors le patron d'un de ces labos. Et c'était avant l'ère des réseaux sociaux !

À l'inverse, certaines entreprises ont compris d'elles-mêmes l'utilité de dépasser la dictature de l'actionariat. Lorsque - à l'instar d'**EDF** qui «prête» des ingénieurs à des projets de restauration archéologique en 3D - elles pratiquent le mécénat de compétences, elles concourent à donner plus de sens à la missions des collaborateurs engagés. Et des collaborateurs plus motivés, c'est bien un avantage compétitif, non ?

En réalité, les dirigeants d'entreprises ont vraiment beaucoup à gagner à intégrer le concept de parties prenantes. Leur réussite n'en sera que plus durable parce qu'elles s'inscrivent ainsi dans l'intérêt à long terme de tous. Et ça, au final, c'est bon pour les actionnaires qui, après tout, sont eux-mêmes des parties prenantes !

## STORYTELLING ET ÉCOSYSTÈME

Pour se propager, une histoire a besoin d'un narrateur et d'un «narrataire». C'est pourquoi le storytelling est particulièrement adapté au concept des parties prenantes. Il tient compte du fait que l'histoire n'est plus aujourd'hui uniquement celle de la marque mais aussi celle dont ses fans se font les ambassadeurs, les «storytellers» et sur laquelle ils interviennent donc. Comme dans ces petites sphères qui sont comme des écosystèmes : chacun a son rôle à jouer dans la construction du storytelling. L'absence d'un seul élément suffit à mettre en danger tout l'écosystème...



s'agit donc pas ici de porter un jugement moral mais de constater un état de fait : nous étions aux deux derniers siècles dans une économie d'intérêts. Nous sommes désormais dans une économie des intéressés. On l'a bien vu récemment avec le cas de **Total**. Juridiquement, rien n'empêchait l'entreprise de fermer une raffinerie qui lui coûte plus qu'elle ne

**OBJECTIFS**

- ✓ Donner du sens à la relation marque / consommateur
- ✓ Faire de l'histoire de votre marque une success story
- ✓ inscrire le storytelling dans une stratégie cross média

**LES +**

- ✓ Une formation complète de deux jours
- ✓ Des cas pratiques pour développer vos techniques narratives

**VOUS ÊTES CONCERNÉ**

- ✓ Directeur / responsable de la com, marketing, publicité, RP, RH
- ✓ ... ou toute personne amenée à assurer la stratégie de com

28 & 29 juin 2010 - 6 & 7 décembre 2010 - Paris



Animé par Sébastien Durand

**PROGRAMME**

**JOUR 1**

- ✓ Storytelling : quelles opportunités pour les marques ?
- ✓ Étude de cas
- ✓ Marquer votre différence : adapter le storytelling à votre com
- ✓ Étude de cas

**JOUR 2**

- ✓ Les secrets d'un storytelling réussi : les techniques narratives
- ✓ Cas pratique
- ✓ Faire de son histoire une success story
- ✓ Cas pratique

**INFOS PRATIQUES**

- ✓ Programme détaillé : <http://bit.ly/9Y4wir>
- ✓ En savoir + : 01.46.29.23.81 ou [inscription@comundi.fr](mailto:inscription@comundi.fr)

... Suite de la page 1

consommateurs en permanence. Mais c'est aussi trop peu car le «à l'avenir» ne rassure pas : que compte faire Toyota maintenant pour sécuriser tous ses véhicules et indemniser les conducteurs pour le préjudice subi ? Il y avait un contrat de confiance très fort qui liait la marque (en particulier sa

division haut-de-gamme Lexus) à ses fans. Ils s'en faisaient les «storytellers», les propagateurs : pour beaucoup la Prius était à l'automobile ce que le Mac représente dans le monde de l'informatique, le «think different». Comme un vulgaire pare-brise, ce contrat vient juste de voler en éclats. La chute de la maison Toyota a tout pour devenir un cas d'école.



**LE «PÉRIL JAUNE», UN ARGUMENT TOUJOURS BIEN COMMODE...**

«Nous sommes prêts à faire des rabais aux clients Toyota» proclame une nouvelle pub GM. C'est bien connu, le malheur des uns... Pourtant, au-delà d'une guerre commerciale classique, on peut se demander si certains commentateurs et politiques n'agitent pas un peu vite... le chiffon jaune ? En tout cas, le Japon s'inquiète pour sa réputation. Des constructeurs américains et européens ont également dû

procéder récemment à des rappels - et dans le cas de PSA parce qu'il partage ses lignes de fabrication tchèques avec... Toyota ! - sans que cela fasse la une des journaux. Venant après des alertes sanitaires touchant les produits chinois, parfois à juste titre, parfois à tort (Mattel a dû présenter des excuses au gouvernement chinois pour l'avoir accusé de fautes dont le fabricant de jouets était seul responsable), on réalise que le péril jaune reste en temps de crise un argument bien commode pour promouvoir les entreprises nationales...

Mais en réalité, le modèle social avait déjà du plomb dans l'aile carrossée, les profits étaient déjà sortis de la route quand le constructeur a fait appel il y a un an à Akio Toyoda (avec un «d»), petit-fils de l'inventeur de la marque, comme pour retrouver le sens du storytelling perdu.

Car l'histoire s'est emballée il y a déjà plusieurs années, quand le constructeur est devenu moins obsédé par la qualité que par la taille : devenir numéro 1. Il y est finalement parvenu... mais à quel prix ! Déjà, aux États-Unis, les journalistes ont inventé une nouvelle expression pour qualifier un désastre industriel brutal et inattendu : «it's a toyota !». Et ça, on peut parier que cela va longtemps lui coller aux roues...

\* Pendant les J.O. de Vancouver, Toyota a néanmoins commencé à diffuser une publicité télé sur le thème : «Une bonne entreprise répare ses erreurs, une grande entreprise en tire des leçons». Toujours trop peu, trop tard.

**Sébastien Durand Conseil**

conseil en stratégie, marketing & communication  
 2 impasse du tertre 31320 Castanet-Tolosan  
 +33 6 11 28 35 95 / [sd@sebastiendurandconseil.com](mailto:sd@sebastiendurandconseil.com)  
[SebastienDurandConseil.com](http://SebastienDurandConseil.com) (site corporate) / [leStorytelling.com](http://leStorytelling.com) (site storytelling)  
 Siren (Siret) : 509821922(00010) / APE : 7022Z / TVA : FR42509821922

