

# 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.*

LETTRE D'INFORMATION PROFESSIONNELLE

SAISON 3 NUMÉRO 3 - NOVEMBRE 2010

## STORYTELLING GUIDE PRATIQUE 3/11

*Le storytelling, comme toute technique, a ses limites et même ses contre-indications. Pages 3 & 4*

## PUISSANCE DE L'IMPRÉVISIBLE ?

*Plus un événement est improbable, plus importantes sont ses conséquences. Page 4*



## Les citations du mois

- > «On n'est pas obligé de comprendre pour aimer. Ce qu'il faut, c'est rêver.» David Lynch
- > «La perfection est atteinte, non quand il n'y a rien à ajouter mais quand il n'y a plus rien à retrancher.» Antoine de Saint-Exupéry
- > «Le meilleur moyen de commencer à faire les choses, c'est d'arrêter d'en parler et de s'y mettre.» Walt Disney
- > «Quand on ne sait pas vers quel port on navigue, aucun vent n'est le bon.» Sénèque
- > «Votre marque n'est plus ce que vous en dites mais ce que Google en dit.» Chris Anderson

*Sébastien Durand*  
conseil en communication  
& storytelling

F A I L S D E C O M C H E Z G A P & G U E R L A I N

## RATAGES EN 2.0

*En jargon 2.0, on appelle cela des «fails de com». Quelles leçons tirer de ces gros ratages dans le plan de communication ordinairement huilé de grandes marques comme Gap et Guerlain ?*

Gap rêvait sans doute d'une meilleure façon de fêter ses 40 ans. Mais plutôt que de s'attaquer au fond - les ventes baissent parce que ce n'est plus une marque cool - elle a préféré agir sur la forme : changer de logo pour changer d'image. Mais en découvrant le nouveau symbole, les fans se sont étranglés : quoi, à l'époque du web participatif, on ne leur a pas demandé leur avis ! En quelques jours, la nouvelle a fait le

tour des réseaux sociaux, souvent avec humour : ainsi a-t-on pu trouver un «générateur de logos moches» pour jouer à la mauvaise agence de design. Gap a réagi avec humilité et a invité les internautes à lui envoyer leurs propositions alternatives. Sans succès. Après quelques jours, l'entreprise s'est résignée à revenir à l'ancienne version du logo, tout en présentant ses excuses à la communauté. Bonne nouvelle : cette affaire montre que Gap avait encore des fans. Mauvaise nouvelle : ces

> Gap tout sens dessus dessous ! Heureusement, il ne s'agit là que d'une mise en scène pour une boutique à Vancouver...



derniers, comme d'ailleurs tous les fans, sont allergiques au changement. Si la marque a bien réagi en faisant marche arrière, elle aurait surtout gagné à faire de la pédagogie en amont. Le logo aurait dû n'être que la cerise sur le gâteau de son renouveau, pas être sensé l'initier. Et de plus, sans concertation.

Suite page 2...



## L'ÉDITO

LVMH, comme tous les groupes de luxe, fait un usage intensif du storytelling. Et parfois la machine s'enraye, comme dans le cas de Guerlain (cf. ci-contre). En Angleterre, l'autorité de régulation de la publicité a également demandé le retrait d'une campagne Louis Vuitton, fort belle esthétiquement (elle s'inspire des toiles de Vermeer) mais qui laissait croire que les produits du maroquinier sont toujours, comme à l'époque du fondateur, entièrement fabriqués à la main. L'occasion de rappeler que si le storytelling présente bien des avantages (cf. notre dossier du mois dernier), il faut aussi être conscient de ses limites, notamment le fait que l'histoire racontée doit être authentique (cf. notre dossier du mois).

Depuis plus de 150 ans, deux noms brillent au firmament de la maroquinerie française : Louis Vuitton et Hermès. Deux belles entreprises à la rentabilité exceptionnelle dont l'une a servi de tremplin à la constitution du numéro un mondial du luxe tandis que l'autre est restée fièrement indépendante et familiale. Bernard Arnault bénéficiait jusqu'à présent des a priori positifs qu'on réserve aux grands capitaines d'industrie. Mais cette fois l'entrée au capital, pourtant supposé verrouillé, de son concurrent déclenche une véritable bronca. Et ce, en dépit de ses protestations d'amitié. C'est que ses actes passés ne plaident pas vraiment en sa faveur : en 1987, profitant de dissensions entre les familles dirigeant Louis Vuitton et Moët Hennessy, il avait discrètement accumulé auprès des unes et des autres des bons de souscription qui lui ont permis de prendre le pouvoir au bout de trois ans ; en 2007, c'est aussi en contournant le pacte d'actionnaires familial qu'il a pu prendre une part significative de Carrefour. Jamais 2 sans 3 ?

En tout cas, l'histoire de Bernard Arnault, son storytelling, montre qu'il a le temps pour lui. Et cela ne devrait pas rassurer Hermès... ✓

Sébastien Durand

P.S. La prochaine Newsletter du Storytelling paraîtra le lundi 6 décembre.

... Suite de la page 1 (Gap / Guerlain)

## LE CONTRE-EXEMPLE : STAR TREK

Cette franchise prestigieuse qui dure depuis 55 ans avait fini par périlcliter à cause de ses «trekkies» de moins en moins nombreux mais de plus en plus intégristes. Plutôt qu'une énième aventure, le producteur / réalisateur J.J. Abrams a choisi de revenir aux sources et retrouver l'esprit pionnier (l'amitié de Kirk et Spock). Dans une série de débats et de forums deux ans avant la sortie du film, il a assuré les fans hardcore qu'il respecterait les codes de la marque mais qu'il ferait avant tout une oeuvre accessible au grand public. Il a ensuite écrit son film seul, en s'assurant néanmoins du concours d'un des auteurs de la série originale. Le succès de Star Trek a été au rendez-vous, aidé par le bouche-à-oreille (pointue) de tous les trekkies.

## GUERLAIN ET GUERLAIN

Jean-Paul Guerlain lui, était venu à la télé pour faire la promotion d'un ouvrage sur la création de ses parfums quand il a lâché une plaisanterie raciste : «Pour une fois, je me suis mis à travailler comme un nègre. Je ne sais pas si les nègres ont toujours travaillé mais enfin...». L'ancien PDG, qui n'a en réalité plus de rôle actif depuis presque 10 ans, s'est exprimé un vendredi et l'entreprise n'a réagi que le lundi suivant : autrement dit, il n'y a personne pour gérer les crises le week-end chez Guerlain ! Sur sa page Facebook, la condamnation a beau être sans ambiguïté («Nous

voulons simplement que l'on retienne ceci : la société Guerlain ne ressemble en rien aux propos tenus par Jean-Paul Guerlain»), elle est devenue inaudible face aux menaces de boycott. Surtout que sa maison mère a été d'une incompréhensible discrétion dans cette affaire... Des manifestations (peu suivies) ont été montées devant la boutique des Champs-Élysées mais c'est d'Amérique que la menace risque de venir : pour nombre d'activistes, c'est l'occasion de s'en prendre à LVMH, une cible ô combien médiatique.

Sur le fond, la situation faite à Guerlain peut donc apparaître comme injuste. Après tout, ils ne sont guère coupables que d'un retard à l'allumage, non ? Non. Trois jours en temps 2.0 sont équivalents à trois mois dans l'ancien monde offline : une éternité. Et l'entreprise se contente de lister ses nombreux efforts pour favoriser la diversité : autrement dit, elle parle de ce qu'elle a fait non de ce qu'elle va faire. Au moins, est-elle descendue de son piédestal et tend-elle la main à ses fans sur Facebook : «Nous sommes à l'écoute de vos remarques et suggestions pour nous aider à traverser cette période difficile».

## LE CONTRE-EXEMPLE : L'ORÉAL

En 2006, sa filiale Garnier a été condamnée pour «discrimination raciale à l'embauche». Tout en contestant cette décision, le groupe s'est aussitôt engagé dans une politique offensive en nommant un «directeur corporate diversité». Sur son site, on peut télécharger le rapport sur les avancées en la matière et vérifier régulièrement une série d'indicateurs en ligne. En communiquant en direct, L'Oréal n'est pas dans l'incantation comme Guerlain mais dans le registre de la preuve. Ce qui est beaucoup plus crédible. ✓



**HERTA**  
découvrez des  
plaisirs simples



## LE GUIDE PRATIQUE DU STORYTELLING 3/11

# LES LIMITES DU STORYTELLING

*Le mois dernier, nous avons vu que le storytelling consacre le nouveau pouvoir des émotions. Mais il connaît aussi ses limites, voire ses contre-indications : les émotions négatives, le mensonge, la complexité et le low cost.*

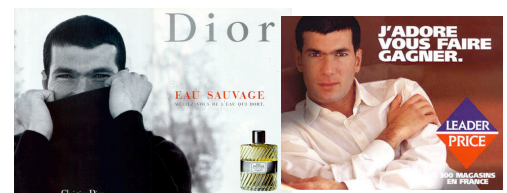
Les histoires qui fonctionnent le mieux ne font pas nécessairement appel à nos meilleurs instincts : cf. le succès des films d'horreur, de tueurs en série etc. Les entreprises peuvent elles aussi manipuler des émotions négatives : la violence est un ressort habituel des publicités pour les consoles PS de Sony comme le porno chic pour les produits de lux(ur)e Gucci. Le storytelling peut donc utiliser le spectre complet des émotions dans les limites qu'implique le sens des responsabilités : on n'ouvre pas sans risque la boîte de Pandore...

Il arrive aussi que des marques s'attribuent une histoire qu'elles n'ont pas. C'est le cas par exemple des carnets Moleskine (désormais marque déposée) vis-à-vis des carnets *en moleskine*. Ou encore Herta, géant de l'agro-alimentaire avec des enfants qui ne passent pas «à coté des choses simples»... comme le jambon industriel ? Mais attention, à l'ère du 2.0, le mensonge est vite découvert. Il faut toujours raconter une histoire vraie... ou à tout le moins vraisemblable.

participants de faire leur storytelling en un tweet (140 caractères maximum) ou un haïku (trois vers de 5, 7 et 5 pieds), un exercice difficile mais salutaire pour revenir à l'essentiel. La complexité de l'entreprise, de ses produits, des multiples prises de parole de ses ambassadeurs envoient des signaux contradictoires. Sébastien Chabal, véritable VRP multiscartes, qui pose pour à peu près pour n'importe quelle marque, finit par les rendre toutes illisibles.



> Cette campagne Louis Vuitton a été interdite au Royaume-Uni pour son manque d'authenticité. Certes, le travail à la main fait partie de son histoire mais il y a longtemps que le process a été industrialisé.



> Attention à l'ambassadeur de marque : malgré sa popularité, Zinedine Zidane peine à être crédible à 4 fois pour Christian Dior et pour Leader Price.



> À force de jouer sur nos émotions négatives par ses provocations répétées, Benetton a fini par indisposer ses détaillants comme ses clients.

De même, le meilleur schéma narratif est simple et court. En formation, nous proposons aux

Quelle meilleure et plus naturelle incarnation pour Apple ou Disney que leurs patrons fondateurs, Jobs ou l'oncle Walt ? Il est tentant de centrer le storytelling sur leur personne. C'est un excellent booster de notoriété et la vie du «visionnaire» se plaque opportunément sur celle du produit. Pourtant les exemples sont nombreux où la personnalité du fondateur finit par «écraser» celle de

Suite page 4...

... Suite de la page 3

son entreprise. Le cas de Jean-Paul Guerlain l'a encore montré récemment (cf. p.2) Et nul n'est éternel : il est donc important de traiter le plus en amont possible la séparation des deux histoires : celle du patron, celle de l'entreprise (cf. Newsletter janvier 2009).



> L'ego surdimensionné du fondateur peut être lourd, très lourd à porter pour l'entreprise...

Enfin, les entreprises qui sont sur un positionnement low cost n'ont pas nécessairement besoin de faire appel

au storytelling, la promesse du prix bas est suffisante. Mais il ne peut y avoir qu'«une seule entreprise la moins chère»... par secteur ! Pour tous ses concurrents, l'élément de différenciation devient alors l'histoire qu'ils racontent. Dans tous les cas, attention à ne pas décevoir. Par exemple, Ryanair peut continuer à être critiqué sur tous les aspects commerciaux ou sociaux... tant que ses prix sont les plus bas. A l'inverse, Air France fait payer cher sa promesse de «faire du ciel le plus bel endroit de la terre». Cette histoire est-elle bien toujours celle qui nous est racontée ? ✓

ET LA POLITIQUE DANS TOUT ÇA ?

**Quand on veut critiquer le storytelling, on parle politiquement et on en revient fatalement à Christian Salmon qui a bâti son fond de commerce sur la dénonciation de «la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits». Et pourtant... quel piètre storytelling que celui de ces hommes politiques s'il ne peut leur éviter ni baisses de popularité ni de perdre des élections ! En réalité, le talent de conteur a toujours été associé à ceux qui savaient émouvoir les foules. C'est à cette aune que Napoléon jugeait ses adversaires Bourbons : «Ces gens-là ne savent pas parler à l'imagination des peuples». Et François Mitterrand de rappeler que le narrateur n'est rien sans le narrataire : «Est élu celui qui raconte au peuple l'histoire qu'il a envie d'entendre au moment où il a envie de l'entendre». Le storytelling est une technique qu'on peut, certes, appliquer à la politique mais qui n'est ni bon ni mauvais en soi : il est ce qu'on en fait.**



> Le mois prochain : les champs d'application du storytelling.

C Y G N E B L A N C C Y G N E N O I R

PUISSANCE DE L'IMPRÉVISIBLE



C'est l'histoire d'une dinde. Chaque jour qui passe, elle est fortifiée dans sa conviction d'être la plus heureuse du monde car elle est nourrie à satiété. Jusqu'à ce qu'arrive le 24 décembre au soir et qu'elle découvre avec horreur qu'elle va être exécutée pour le repas de Noël ! En matière de communication moderne, notre amie la dinde a trouvé ce qu'on appelle son «cygne noir» :

pendant longtemps en effet, on a cru que tous les cygnes étaient forcément blancs. Jusqu'à ce qu'on découvre en Australie qu'il existait des cygnes... noirs ! Comment aurait-on pu l'imaginer avant d'en voir ? Comme la dinde avec sa pitance quotidienne, chaque cygne blanc entr'aperçu renforçait l'idée «logique» selon laquelle ils devaient tous être ainsi. Ainsi décidons-nous constamment de la probabilité de certains événements et écartons l'improbabilité d'autres car ils n'ont pas - a priori - de raison d'être

envisagés... jusqu'à ce qu'ils surviennent ! La théorie du cygne postule qu'un événement fortuit a des conséquences d'autant plus spectaculaires qu'elles semblent improbables : Pompéi, la fin du tout-automobile ou la crise économique actuelle... A posteriori, on cherche des raisons, des signes avant-coureurs qui auraient pu, qui auraient dû, nous alerter. Au lieu d'arrêter d'en parler - les cygnes noirs sont un fait - et de commencer à y faire face. Mais à cet égard, ne sommes-nous pas tous (parfois) un peu dindes ? ✓

> Pour en savoir plus : *Le cygne noir - la puissance de l'imprévisible*, Nassim Nicholas Taleb, Les Belles Lettres, 2008.



F O R M A T I O N

«*Storytelling : réenchantez votre stratégie de communication*» : la prochaine session de formation en storytelling a lieu les 30 novembre/1er décembre à Paris. Formateur : Sébastien Durand.

- > Renseignements/inscriptions sur le site de Stratégies : <http://bit.ly/9Yu69g>.
- > En partenariat avec :

