

Pour en finir avec le storytelling : le récit sincère

L'effet du storytelling sur l'image de l'entreprise peut s'avérer contre-performant lorsque les clients ont le sentiment que l'on a cherché à les tromper, d'où le discrédit dans lequel cette pratique semble être peu ou prou tombée actuellement. Les abus du storytelling ne doivent cependant pas faire méconnaître les vertus du récit d'entreprise lorsqu'il est sincère et destiné, non à redorer l'image externe, mais à construire, en interne, une identité partagée. Elisabeth Bourguinat illustre les bénéfices de cette démarche, par l'exemple du récit qu'elle a publié en 2019 sur la transformation de l'entreprise Lippi.

Maquiller la vérité ne paie plus

Dans son ouvrage *Ces entreprises qui vous racontent des histoires – Au-delà du storytelling* (Dunod, 2021), Olivier Sère, vice-président de Havas Paris, souligne qu'à l'ère des réseaux sociaux, « le storytelling traditionnel, dont l'objectif était au mieux la simple mise en scène de faits, au pire des arrangements avec la vérité, ne fonctionne plus. Non seulement il n'est plus opérant, mais surtout il est devenu contre-productif. [...] Cacher, dissimuler, omettre expose à de fulgurants bad buzz avec, à la clef, la perte de la confiance du grand public, parfois pour de nombreuses années ».

Dans une interview accordée à la chaîne d'information économique B SMART, l'auteur enfonce le clou : « Pendant longtemps, les entreprises ont pensé que s'arranger avec les faits, maquiller la vérité, pouvait passer, que les gens étaient dupes. Ils l'ont été un moment, mais aujourd'hui il y a une montée en maturité des audiences [...] et, réellement, les gens sont sans pitié vis-à-vis des entreprises qui pensent les "enfumer". »

Des dirigeants qui n'ont pas peur de dévoiler leurs échecs

Une autre approche est possible. Certains dirigeants n'hésitent pas, lorsqu'ils racontent l'histoire de leur entreprise,



à reconnaître humblement leurs erreurs et leurs échecs, à la fois pour permettre à l'auditoire de mesurer l'ampleur et la difficulté du travail qu'ils ont dû accomplir, et pour partager ce qu'ils ont appris et faire part des méthodes et outils qui leur ont réussi ou non. C'est ce qu'a fait Frédéric Lippi, en 2010, lors d'une séance de l'École de Paris du management¹, un cercle d'échanges et de réflexions pour lequel je rédige régulièrement des comptes rendus depuis vingt-cinq ans. Frédéric et son frère, Julien Lippi, dirigent une entreprise familiale qui fabrique des portails et des clôtures près d'Angoulême.

Voici comment Frédéric Lippi avait commencé son exposé : « *Lorsque mon frère et moi avons intégré l'entreprise familiale, nous avons voulu modifier certains aspects de sa gestion. Notre première expérience a consisté à remplacer le système d'information par un ERP², ce qui a failli être fatal à l'entreprise. Puis nous avons décidé de renverser les flux et de fabriquer des commandes au lieu de fabriquer des stocks. La société a failli mourir une deuxième fois. Nous avons alors été frappés de plein fouet par la crise de 2008. Sachant que la matière première représente 50 à 60 % de nos prix de revient, le doublement du prix de l'acier en deux ou trois mois nous a fait instantanément perdre tous nos marchés à l'export. Notre mode de gestion étant visiblement couronné de succès, nous avons essayé d'approfondir notre réflexion...* »

Comme les autres participants, j'ai d'emblée été séduite par la sincérité et l'humour de ce dirigeant. Quelques années plus tard, en 2017, lorsqu'il m'a proposé d'écrire un livre sur la transformation de son entreprise, j'ai accepté avec enthousiasme. J'ai alors fait la connaissance de son frère Julien, qui m'a fortement impressionnée également par son humilité et sa sensibilité. L'ouvrage tiré de cette rencontre a été publié en 2019, aux Presses des Mines, et s'intitule *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi*.

Des garde-fous contre les contes de fées

Dans ma façon de rédiger cet ouvrage, je me suis, moi aussi, résolument écartée du storytelling et j'ai incité les deux frères à aller encore plus loin qu'ils ne le faisaient d'habitude dans la sincérité de leur récit.

Dès mon premier entretien avec eux, je leur ai exprimé mon souhait de ne pas écrire un "conte de fées", à la fois pour des raisons éthiques et parce que, personnellement, ce genre d'ouvrage me tombe des mains – or, faisant profession d'écrire, je souhaite être lue ! Pour éviter l'aspect conte de fées, je leur ai proposé de rédiger un ouvrage polyphonique, intégrant les points de vue de salariés issus des différentes fonctions de l'entreprise. Les nuances, voire les dissonances que ces derniers pourraient introduire par rapport au récit des dirigeants me semblaient de nature à apporter de l'authenticité à l'ouvrage. De plus, bien qu'essentiellement destiné à produire des effets en interne, le livre devait être publié et accessible en librairie, ce qui introduisait une forme de contrôle social.

Voyant que cette approche semblait leur convenir, je m'enhardis à leur expliquer que, pour mettre en confiance les salariés que j'interrogerais, je leur garantirais que les enregistrements ne seraient en aucun cas communiqués à leurs employeurs et que, si certains de leurs propos me paraissaient un peu délicats, je les anonymiserais. Enfin, j'indiquai à mes interlocuteurs avoir l'habitude de ne pas montrer mon travail tant qu'il n'est pas terminé et, par conséquent, je leur annonçai que le seul livrable intermédiaire serait le plan de l'ouvrage.

Ce dispositif me paraissait de nature à produire un récit sinon vrai, du moins sincère. Si les dirigeants me racontaient des "bobards", ils risquaient d'être démentis par

les salariés ou les autres personnes interrogées, notamment les consultants intervenus au cours des dix années qu'a duré la transformation de l'entreprise. Au total, j'ai rencontré 29 personnes et mené 65 heures d'entretiens, ce qui devait me permettre de déjouer d'éventuelles tentatives d'affabulation. A contrario, si les salariés interrogés ne retrouvaient pas dans l'ouvrage ce qu'ils m'avaient raconté, ils risquaient de crier à la trahison, ce qui pouvait s'avérer coûteux pour les dirigeants. La clause selon laquelle je ne montrerais mon manuscrit qu'une fois achevé contribuait également à me garantir une certaine indépendance.

Je dois saluer ici le courage de Frédéric et Julien Lippi : ils ont accepté, avec beaucoup de flegme, cette série de conditions que d'aucuns auraient jugées irrecevables. En réalité, ils étaient eux-mêmes animés d'un grand souci d'authenticité et, à l'issue de la rédaction, ils m'ont apporté à mon manuscrit qu'une quinzaine de corrections.

Quelques extraits du livre

Voici quelques passages qu'un adepte du storytelling aurait assurément supprimés. Lorsqu'ils ont cherché à transformer l'entreprise, Frédéric et Julien Lippi se sont heurtés au scepticisme de leur père et de leur oncle, mais également de l'ensemble des salariés :

« *Quand vous prenez un chemin différent de celui de vos prédécesseurs, m'explique Julien, on commence par se foutre de votre gueule. Tout le monde se fout de votre gueule ! Puis vient la deuxième étape, où on se met à vous taper dessus, le plus fort possible, en vous faisant comprendre que si vous pouviez carrément disparaître, ce serait encore mieux. Ensuite arrive une troisième phase, dans laquelle il semble que nous soyons entrés aujourd'hui, où les gens vous disent : "C'est évident que vous avez fait la seule chose à faire."* » Il me cite, à ce propos, la formule qu'un des responsables de la production leur a lancée un jour : « *Quand vous aurez réussi, tout le monde vous suivra* », formule qu'il juge profondément paradoxale : « *Comment étions-nous censés réussir si l'entreprise ne nous suivait pas ?* »

Parmi les transformations opérées par les nouveaux dirigeants, figure le changement de signature de la marque, passée de *Lippi, la clôture* à *Lippi, l'esprit libre* :

Dans un premier temps, la nouvelle signature provoque ricanements et protestations parmi les salariés. Pierre-Yves Laurent se souvient de réactions assez vives, du type : « *Non mais c'est n'importe quoi ! On vend de la clôture, vous êtes fous ou quoi ? On va mettre l'esprit libre sur de la clôture ? C'est ridicule et c'est invendable !* »

En raison de la place que les nouveaux patrons accordent désormais à l'autonomie des salariés, la société Lippi est souvent répertoriée parmi les "entreprises libérées", ce qui lui vaut une certaine notoriété. Pour autant,

Tout le monde n'est pas parfaitement satisfait de son sort chez Lippi. L'un de mes interlocuteurs m'a d'ailleurs dit, d'un ton un peu amer : « *Quand des clients venus visiter l'usine en ressortent, certains, on dirait qu'ils ont vu Disney ! Mais quand on y travaille, c'est autre chose : il y a l'envers du décor.* »

« Je leur ai proposé de rédiger un ouvrage polyphonique, intégrant les points de vue de salariés [...] Les nuances, voire les dissonances que ces derniers pourraient introduire par rapport au récit des dirigeants me semblaient de nature à apporter de l'authenticité à l'ouvrage. »



Au cours des entretiens, Frédéric et Julien Lippi m'ont fait part de leurs incertitudes et de leurs inquiétudes sur la stratégie qu'ils avaient adoptée, et je les ai également relatées dans le livre :

En renonçant à la stratégie de volume et en faisant le choix de la montée en gamme, l'entreprise a perdu certains gros clients car, ayant des ressources limitées, elle ne pouvait pas investir dans les deux stratégies à la fois. En contrepartie, elle espère créer davantage de valeur. Mais que se passera-t-il si la marge réalisée sur les nouveaux produits ne suffit pas à compenser celle perdue sur les anciens ?

Les effets étonnants d'un récit sincère sur l'entreprise

Deux ans après la publication, j'ai échangé avec Frédéric et Julien Lippi sur l'impact qu'a eu, en interne, ce livre qui rend compte des espoirs et des réussites des dirigeants et salariés de l'entreprise, mais aussi de leurs difficultés, conflits, doutes et craintes.

Du tacite à l'explicite

Voici ce que Frédéric m'a répondu : « Ce livre, c'est le passage du tacite à l'explicite, mais aussi de l'éther à la matière. Non seulement il révèle les concepts essentiels et singuliers à partir desquels l'entreprise se construit, mais il leur donne du corps, de l'étoffe. Il fait exister l'histoire, qui restait virtuelle tant qu'elle n'était pas couchée sur le papier et, de ce point de vue, il participe réellement à la trajectoire de l'entreprise. À partir de la matière plus ou moins confuse que vous avez recueillie, vous avez opéré

une révélation, au sens à la fois chimique et alchimique du terme. Ce que vous avez révélé dans vos travaux et que vous avez réussi à coucher sur le papier est devenu un élément cardinal pour nous. Il y a un avant et un après, dans les consciences, dans les faits, dans les résultats. »

Un rôle pacificateur

Frédéric a particulièrement insisté sur le rôle pacificateur qu'a joué ce livre après toutes les épreuves traversées : « Tant que le récit n'a pas été formulé, on peut rester enfermé dans le ressentiment et dans un passé qui est vécu comme une douleur. Le récit nous permet d'accéder au présent et fait prévaloir l'aspiration du futur par rapport au poids du passé. » Cette vertu pacificatrice joue même, selon lui, pour les salariés n'ayant pas lu l'ouvrage : « Ils savent que certains de leurs collègues ont été interviewés, que le livre parle d'eux, et cela calme tout le monde. Grâce à ces témoignages croisés et non censurés, le corps social se consolide parce qu'il a été entendu dans ses peurs, dans ses craintes, dans ses douleurs, dans sa dignité, dans son besoin de reconnaissance. »

Julien, qui pense que la majorité des salariés ont lu le livre, y compris parmi les ouvriers, confirme cette analyse : « Je suis convaincu que le fait d'avoir croisé les regards sur ce que nous avons traversé ensemble, d'avoir compris le vécu des uns et des autres et de l'avoir entériné à travers le livre est un facteur d'apaisement et de renforcement des liens sociaux. »

Une confiance renforcée dans les dirigeants

En particulier, Julien se dit convaincu que le fait que les dirigeants se soient mis à nu dans l'ouvrage a, de façon contre-intuitive, renforcé la confiance des salariés : « Ils ont découvert les individus qui "habitaient" leurs dirigeants.

Le fait que nous exprimions nos craintes, nos souffrances, que nous apparaissions comme des êtres humains qui prennent des risques, nous a mis davantage à leur portée, et ils nous font davantage confiance aujourd'hui. »

Un tremplin pour l'avenir

Pour lui, le fait que le récit restitue ce vécu et ces émotions en fait un tremplin pour l'avenir : « *Ce livre ferme un cycle et ouvre une nouvelle ère. Poser notre histoire au travers de différentes voix nous a permis d'être sereins avec notre passé et constitue un socle pour la trajectoire très dynamique que suit actuellement l'entreprise.* » Frédéric le confirme : « *En faisant l'effort de retracer le passé, on donne la direction et on autorise le futur. Cette histoire infuse dans les esprits, fait converger les énergies et les libère.* »

Entre 2018 et aujourd'hui, la société Lippi a multiplié son chiffre d'affaires par deux et le nombre de salariés est passé de 180 à 250. Faut-il y voir l'effet bénéfique du livre ? Julien se dit certain que celui-ci a contribué à infléchir la trajectoire. « *En revanche, ajoute-t-il, je ne sais pas démêler l'impact direct du livre sur les salariés de son impact sur Frédéric et moi, qui nous a conduits à faire évoluer notre posture et notre mode de gestion.* »

Un champ des possibles élargi

Selon Julien, non seulement le livre a « *créé un vocabulaire commun et des références partagées* », mais il a élargi le champ des possibles : « *Chacun découvre comment d'autres vivent dans l'entreprise, comment ils ont pu agir dans telle ou telle circonstance, et cela leur ouvre des perspectives nouvelles.* » Même eux, les dirigeants, ont beaucoup appris : « *Les témoignages que vous avez recueillis auprès des salariés nous ont fait découvrir beaucoup de choses sur eux, sur nous-mêmes mutuellement, sur l'entreprise. Aujourd'hui, mon rapport à l'entreprise est apaisé. Je m'occupe de transformer la gouvernance familiale et je le fais de manière beaucoup plus raisonnée. Je prépare également mes enfants à avoir une attitude posée, distante et professionnelle vis-à-vis du patrimoine que représente l'entreprise et vis-à-vis du management.* »

Des effets positifs externes

Outre ces bénéfices en interne, le livre a eu aussi quelques effets positifs externes. Par exemple, il constitue un bon « filtre » pour les candidats au recrutement, que ce soit comme salariés ou comme concessionnaires de la marque. Frédéric souligne que l'un de ceux auxquels il a remis l'ouvrage n'a plus donné signe de vie, tandis que l'une des nouvelles recrues conserve sur son bureau un exemplaire qui lui sert manifestement de référence dans son travail. Selon Julien, « *le livre sert de repère aux nouveaux salariés et leur fait gagner du temps dans leur compréhension du fonctionnement de l'entreprise, de sa culture, de notre mode de gestion* ». L'ouvrage a également eu un impact positif sur les relations de l'entreprise avec son écosystème : « *En explicitant notre stratégie et sa mise en œuvre, il nous réconcilie avec notre environnement sur la notion de prise de risque* », se félicite Frédéric.

Pour des récits polyphoniques, sans tabou, concrets et sincères

Avant de publier ce livre sur la société Lippi, j'avais déjà raconté l'histoire du groupe Axon² Cable, dirigé par Joseph Puzo³, et depuis, j'ai à nouveau expérimenté, avec Olivier Dubois, directeur des Thermes de Saujon⁴, les effets positifs d'un récit d'entreprise sincère, en particulier l'apaisement individuel et collectif que génère cette démarche.

Olivier Sère avertissait les entreprises qui entreprennent de publier leur histoire : « *Aujourd'hui, réellement, les gens sont sans pitié vis-à-vis des entreprises qui pensent les "enfumer".* » Elles gagneraient sans doute à renoncer à certains excès du storytelling, pour leur préférer un récit polyphonique, sans tabou, concret et sincère qui pourra même, parfois, produire des fruits dont elles n'osaient rêver.

*Élisabeth Bourguinat,
docteur ès lettres, conseil en récits d'entreprise*

NOTES

- 1 Christophe Deshayes, Frédéric Lippi, Nicolas Rolland, « Révolution numérique, mode d'emploi », soirée-débat Les Invités de l'École de Paris du management, 29 mars 2010.
- 2 Progiiciel de gestion intégré.
- 3 *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo* (Ateliers Henry Dougier, 2015).
- 4 *Les Thermes de Saujon – Cent soixante ans d'une histoire médicale et entrepreneuriale* (Créaphis, 2021).

La Gazette de la société et des Techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal Mars 2022

La Gazette de la Société et des Techniques

est éditée par les *Annales des mines*
120, rue de Bercy – télédéc 797 – 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84 – Mél. : michel.berry@ecole.org
N° ISSN 1621-2231

Directeur de la publication : François Valérian

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : École de Paris du management

Impression : Graph'Imprim

