



CONCOURS 2008
PROMOTION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFÉRENCE
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »
District 1730

MENTION
Concours National
Remis le 27 mai à
l'UNESCO

STORYTELLING

Contribution à une éthique du management



Ecole Supérieure de Commerce et Technologie

Rémy LORIOZ

Approche :

A l'ère du XXI^e et de la mondialisation, nous sommes les témoins de formidables changements : la libre circulation des hommes, des idées, des marchandises... n'a jamais été aussi intense. L'Homme semble plus ou moins déboussolé, perdu dans ce nouvel ordre mondialisé. Face à ce constat, le Storytelling nous est apparu comme un outil moderne, mais cependant méconnu, susceptible de donner du sens aux actions des hommes. Il pose toutefois d'importants problèmes éthiques.

Après une approche historique et une définition de cette technique applicable au monde de l'entreprise, nous nous attacherons à en soulever les enjeux, les forces et les limites.

Court abstract :

Le Storytelling est une technique née en 1995 dans les hautes sphères de la Banque Mondiale. Motiver les salariés, bâtir les valeurs d'une entreprise, engager le consommateur dans une relation plus forte avec une marque... Les applications sont nombreuses, mais elles passent toutes par une redéfinition des disciplines traditionnelles à travers le prisme du récit. Ainsi, des concepts comme le *management narratif* ont-ils pu voir le jour, aidant les entreprises à mieux contrôler les situations et l'environnement qui les concernent.

Puissant moyen de communication, vecteur de rassemblement, le Storytelling soulève aussi des enjeux éthiques. Utilisé sans discernement, l'application de cette technique peut conduire à la manipulation.

Face à cela, la vérité nous semble un moyen indispensable afin d'en garantir l'utilisation « juste et bonne ».

Bibliographie :

Livres :

- Salmon, C. « *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* », La Découverte, Paris, (2007)
- Arendt, H. « Vérité et Politique », in, *La crise de la culture*, Gallimard, (1967)
- Foucault, M. « *Surveiller et Punir* », Gallimard, (1975)

Quotidiens :

- Debray, R. « L'intérêt général démagnétisé », Le Monde, 8 Février 2008

Périodiques:

- Barry, D. et Elmes, M. (1997) « Strategy Retold: Toward a narrative View of Strategic Discourse » *The Academy of Management Review*, **Vol.22** (2): p429-452
- Burnett, J. et Hutton, B. (2007) « New consumers need new brands » *Journal of Product & Brand Management*, **Vol.16** (5): pages 342-347
- Denning, S. (2004) « Telling Tales » *Harvard Business Review*, **Mai 2004**
- Forster, N., Cebis, M., Matjeles, S. et Mathur, A. (1999)« The role of story-telling in organizational leadership » *Leadership & Organization Development Journal*, **Vol.20**

Internet:

- Devillers, J-F *L'Etat, le Pouvoir, la Société et le Droit.*
(disponible depuis : <http://mapage.noos.fr/philosophie/cadr.htm>)

STORYTELLING

Contribution à une éthique du management

« Vous croyez que les solutions émergent de votre judicieuse analyse de la réalité observable. Ce n'est plus de cette manière que le monde marche réellement. Nous sommes un empire maintenant, et lorsque nous agissons, nous créons notre propre réalité. Et, pendant que vous étudiez cette réalité, judicieusement comme vous le souhaitez, nous agissons à nouveau et nous créons d'autres réalités nouvelles, que vous pouvez étudier également, et c'est ainsi que les choses se passent. Nous sommes les acteurs de l'histoire. [...] Et vous, vous tous, il ne vous reste qu'à étudier ce que nous faisons. »

Ces paroles, prononcées par un très proche conseiller de George W. Bush à l'endroit de Ron Süskind, éditorialiste au Wall Street Journal de 1993 à 2000, nous ont interpellé, heurté dans nos convictions. Quid de Descartes et de son « *Discours de la méthode* », quid aussi du siècle des Lumières, ici il nous est dit que les solutions n'émergent pas de la réalité observable. Elles naissent plutôt, suite à la mise en place et au contrôle d'une fiction, de réalités nouvelles sur lesquelles s'étend l'emprise d'une nouvelle forme de pouvoir.

Nullement restreint au domaine de la politique, ce phénomène récent s'invite aussi dans le milieu de l'entreprise. Popularisé sous le terme de Storytelling, il est devenu une véritable technique de management, un moyen de motiver les salariés, de renouveler la culture ou les valeurs d'une entreprise, d'assurer son leadership ou bien encore d'accroître le pouvoir fédérateur d'une marque. L'objet de cet essai est d'en soulever les enjeux éthiques; néanmoins, au vu de son caractère encore novateur en France, il semble utile d'en rappeler les fondements, sans nous départir d'un certain regard critique.

L'entreprise narrative

Les récits sont partie intégrante de l'histoire de l'humanité. Toutes les civilisations, tous les groupes humains, mais aussi tous les individus véhiculent leurs récits, leurs histoires. Ceux-ci permettent de transmettre des expériences passées, de sauvegarder des mémoires collectives, de faire passer des messages, d'étayer une argumentation... De la mythologie grecque aux contes pour enfants, des rituels maoris aux diverses religions, le récit est indissociable des groupes humains. L'adhésion qu'il peut susciter lui confère une force mobilisatrice à même de porter l'homme aux nues de sa condition ou de le rendre misérable ; car si l'analyse relève du cerveau, la croyance relève du cœur. Nul besoin de remonter jusqu'à la légende de la création de Rome pour prendre la mesure de sa force, il suffit que nous nous rappelions de l'effet qu'a eu le film « *Indigène* » sur notre précédent Président de la République : ému par le visionnage du film, il décida de revaloriser les pensions des harkis, gelées depuis 1959.

Si ce phénomène est connu depuis longtemps, il n'a que récemment été étudié dans le milieu de l'entreprise. En effet, c'est en 1980 que remonte la première étude sur les récits du monde du travail. Pour la première fois on perçoit l'entreprise non plus comme un lieu de lutte de classes ou d'intérêts économiques mais comme un espace où s'affrontent récits et contre-récits. Cette étude, réalisée par un

universitaire américain, fait écho au tournant narratif qu'ont connu les sciences sociales à la même époque, inspiré en grande partie par l'École française de narratologie qui suscita un vif intérêt Outre-Atlantique. Dans ce domaine des sciences sociales on vit ainsi émerger des concepts nouveaux comme la thérapie narrative ou le journalisme narratif. Un exemple évocateur est le secteur du documentaire animalier. Nous avons pu en observer l'évolution ; désormais les animaux ont un prénom, ils deviennent des personnages, jouant une fiction narrative inspirée d'une perception de la réalité.

Comme vu précédemment, les récits ou les histoires possèdent une formidable puissance fédératrice. Ceux qui circulent à l'intérieur d'une entreprise, d'une organisation sont de natures variées mais ensemble ils forment une polyphonie qui reflète les valeurs du groupe, le moral des salariés, les performances économiques... C'est une image de l'entreprise qui se dessine à travers eux. D'une manière similaire, les récits existant en dehors des frontières de l'entreprise, créent sa réputation ou révèlent son positionnement. Dès lors, au vu de leur importance stratégique, il devient tentant d'en contrôler le flux.

En 1995, Stephen Denning est responsable de la gestion du savoir (knowledge management) à la Banque mondiale ; il va devenir l'un des gourous les plus influents dans le milieu du management. Il prétend avoir redressé son département défaillant grâce à une anecdote, une histoire qu'il a raconté à ses équipes là où présentations PowerPoint et graphiques ne fonctionnaient plus. Une infirmière zambienne, éloignée par plus de 600 kilomètres de la capitale du pays, trouve une réponse au traitement d'un patient atteint de la malaria grâce au site Internet du « Centre for Disease Control and Prevention ». La Banque mondiale, avec toutes ses ressources, toutes ses connaissances sur les problèmes liés à la pauvreté, ne fait pas partie de l'histoire. Car ses compétences ne sont tout simplement pas disponibles pour les personnes qui en ont le plus grand besoin. Stephen Denning va s'emparer de ce récit, le répandre dans l'organisation pour démontrer tout le bien qu'il y aurait à mieux gérer les connaissances de cette institution financière. Ce que les présentations PowerPoint n'ont pas réussi, l'anecdote de l'infirmière zambienne l'a fait ; cette histoire est devenue un classique du Storytelling management.

Depuis cette première expérience, le Storytelling s'est attaché à de nombreuses disciplines ayant trait aux sciences de gestion. Aujourd'hui, un récit crédible devient indispensable au bon management d'une marque, l'activité de conseil peut être vue sous l'angle de la narration, comme celle de la gestion stratégique, et savoir raconter des histoires semble être nécessaire au leadership !

Toutefois, l'utilisation la plus apparente de cette technique reste celle de la gestion de marque (branding). D'abord centrées sur les caractéristiques intrinsèques du produit, les marques ont évolué vers le logo. Puis elles ont connu une importante désaffection dans les années 1990, principalement en raison de la prise de conscience par une importante partie des consommateurs du fait que certains produits vendus en Occident étaient fabriqués par des travailleurs sous-payés, parfois des enfants.

De plus, parallèlement à l'évolution des technologies de l'information, le comportement du consommateur s'est modifié. Mieux informé, il est devenu un expert, bien plus difficile à manier. Pour répondre à cette nouvelle problématique, les théoriciens des marques ont trouvé dans le Storytelling l'outil qui leur permet de refléter (sinon de créer) une culture et des valeurs partagées par l'entreprise au travers d'une histoire fédératrice. Dans leur article sur le renouveau à apporter aux marques, John Burnet et R. Bruce Hutton (2007) précisent que l'histoire de l'entreprise doit particulièrement mettre en valeur certains éléments propres à impliquer le client comme la compassion, le courage, l'égalité, le sacrifice etc.

Preuve de la vitalité de cette nouvelle méthode de management et de son essor en France, des fleurons de l'industrie française utilisent le Storytelling : Renault, par exemple, pour motiver et engager ses salariés dans le déménagement d'une de ses divisions, ou bien encore Danone, pour assurer la gestion des connaissances au sein de l'organisation. Un magazine traitant de l'histoire des entreprises (*Histoires d'Entreprises*) en est à son quatrième numéro...

Alors que cette méthode de management n'est pas encore prépondérante en France, il apparaît à présent utile de se pencher sur les enjeux éthiques qu'elle est à même de soulever.

Les enjeux éthiques du Storytelling management

Si l'art du récit est aussi ancien que l'histoire de l'humanité, nous avons vu que la première expérience de ce type ne date que de 1995.

Les années 1990 ont vu l'aboutissement d'évolutions majeures ; l'irruption des technologies de l'information, d'internet, la création de vastes espaces de libre échange, les dérégulations successives et la chute du mur de Berlin ont accéléré les processus d'internationalisation à l'œuvre depuis des années. Entre autres changements, cela permet les délocalisations, les externalisations et la compétition mondialisée.

L'ancien modèle fordiste, avec ses divisions du travail et sa hiérarchisation de l'autorité n'est plus. L'entreprise tend à se développer selon un modèle horizontal, où le travail ne se fait plus sous l'autorité d'un chef, mais en équipe. Profondément ancrée dans le modèle fordiste – vertical - d'organisation d'entreprise, l'autorité tend à se diluer dans ce modèle postmoderne et horizontal. L'irruption du Storytelling correspond donc à un besoin des organisations de préserver intact l'exercice du pouvoir pour les dirigeants de l'entreprise alors qu'autorité et hiérarchie semblent se diluer dans le nouveau modèle organisationnel.

Le Storytelling, « *l'art de raconter des histoires pour mieux faire passer une idée aux salariés* »¹, semble particulièrement efficace dans ce nouveau contexte d'organisations tentaculaires et décentralisées. Son principe de base, « *plonger le lecteur ou l'auditeur dans un processus d'identification aux protagonistes de l'histoire* » interroge notre sens éthique. De plus, raconter une histoire pour impliquer des lecteurs ou des salariés obéit à des règles précises, édictées lors de l'avènement de la narratologie. Les schémas actanciels d'A.J. Greimas notamment, permettent de construire des fictions efficaces à travers une schématisation du rôle des différents personnages. Ces schémas sont utilisés dans les expériences de Storytelling, qui ne relèvent donc ni de l'improvisation ni de l'à peu près.

Ainsi, les outils d'analyse habituels (graphiques, diaporamas...) deviennent insuffisants, car le Storytelling parle « *autant à la raison qu'aux émotions* ». En effet, expertises et analyses rationnelles permettaient à tout un chacun de conceptualiser des problématiques en dehors de tous préjugés, de toutes influences émotionnelles. En un mot, l'utilisation de l'expertise et de l'analyse, dans les relations entre les hommes, permettait d'assurer à chacun – de par sa rigueur - sa liberté de penser, dans le respect de l'autre. Mais le propre des récits est de suspendre pour une durée déterminée la rationalité du lecteur, qui s'identifie aux personnages de l'histoire, l'entraînant alors plus loin dans la direction recherchée à l'aide de la dimension émotionnelle. Peut-on dès lors, accuser le Storytelling de restreindre la vision précédente, en la rendant plus subjective ? Il s'agit ici, en fait, de nuancer l'utilisation du Storytelling, deux perspectives différentes s'offrant alors.

Notre première approche considère le Storytelling dans son utilisation initiale, comme un art du récit. Dans cette optique, ce récit, s'il peut être utilisé, ne

¹ : Saliba, F. (2005) « Raconte moi une histoire... » *Stratégies*, Vol.1369 : p40

transfigure pas la réalité ; il constitue l'un des rouages traditionnels de nos discussions et argumentations.

Notre seconde approche définit le Storytelling comme étant une technique d'instrumentalisation du récit, visant à changer notre perception des problèmes qui nous touchent. Ce processus de construction d'une narration d'entreprise nous conduit à passer d'une représentation du réel, issue de la réalité observable, au réel comme représentation d'une fiction dont les rôles et l'intrigue sont scellés à l'avance dans un but précis. L'espace dévolu à la liberté de penser semble fortement réduit dans cette dernière assertion.

Toutefois, selon Michel Foucault, l'exercice du pouvoir ne se conçoit pas sans la liberté - pour celui sur lequel il s'exerce - de choisir sa conduite. D'après la définition foucauldienne, « *L'exercice du pouvoir consiste à "conduire des conduites" et à aménager la probabilité* » et, ce faisant « *la liberté va bien apparaître comme condition d'existence du pouvoir* ». Si en effet le sens du pouvoir est de faire faire quelque chose à quelqu'un (guider sa conduite) alors cela suppose qu'il a plusieurs choix équivalents sur lesquels il peut vraiment exercer sa liberté. L'enjeu de l'exercice du pouvoir est alors de conduire son choix.

Le Storytelling questionne ici notre sens éthique car il permet, mal utilisé, un exercice excessif du pouvoir (en entreprise ou ailleurs), la liberté de choix du sujet décrite par M. Foucault s'apparentant alors à une illusion, mise en place par des engrenages narratifs complexes. Cela peut ouvrir la voie à la construction d'un récit édifiant de l'entreprise, qui va renforcer son pouvoir, l'autorité conférée par le récit étant alors difficile à contrer.

Très tôt, le rotarien s'est posé les questions qui lui permettent aujourd'hui encore d'agir d'une manière éthique.

Est-ce conforme à la vérité ? Assurément, et quelques soient ses finalités, le Storytelling, lui, ne l'est pas toujours. Il peut donner une vision de la réalité basée sur une fiction d'entreprise. La vérité s'en trouve donc évidemment altérée.

Est-ce loyal de part et d'autre ? Est-ce susceptible de stimuler la bonne volonté et de créer de meilleures relations amicales ? Le Storytelling est un outil de management, et en tant que tel, il peut être utilisé de différentes manières, bonnes ou mauvaises. Si la construction du récit fédérateur est faite par tous les acteurs de l'entreprise, le Storytelling respecte ce principe de loyauté ; il est alors susceptible de créer un climat sain, chaleureux et convivial entre les acteurs. Si, au contraire, la construction du récit est imposée, orientée, tendancieuse, alors le pilotage qui en est fait est déloyal car il se déroule à l'insu des sujets « pilotés ».

Est-ce bénéfique à tous les intéressés ? Concernant cette technique, dans sa mauvaise utilisation, cela ne revient même plus à se demander qui de celui qui fait croire ou de celui qui croit est bénéficiaire de son application. La réponse est aisée...

Depuis toujours, les entreprises racontent des histoires, produisent des récits. La nouveauté réside dans la conscientisation de ce phénomène et dans l'utilisation qui en est faite. Ainsi, pris dans son acception la plus large, « l'art de raconter des histoires », le Storytelling procède autant d'une redéfinition –l'entreprise redéfinie à travers le prisme du récit - que d'une véritable innovation. Le commerce équitable est un bon exemple d'un secteur que l'on peut ainsi redéfinir. Les entreprises et organisations, sur ce marché, mettent en avant des personnages (l'acheteur occidental, le producteur pauvre et la multinationale), chacun étant lié à l'autre par un tissu narratif qui doit être respectueux de la vérité.

L'aspect éthique du recours au Storytelling doit donc être pensé en fonction des finalités suivies et du rapport entretenu avec la vérité. Ainsi pourra-t-on l'utiliser comme moyen d'exorciser la peur du changement, à la manière du groupe Renault lors du déménagement de sa division pièces et accessoires.

In Fine...

L'imaginaire des hommes a longtemps été occupé par les religions, qui répondaient à un besoin de lien social. Puis, les principales idéologies politiques nées au XIXème siècle (socialisme, libéralisme, communisme, anarchisme...) ont, à leur tour, nourri cet imaginaire. Elles proposaient *de grandes histoires utopiques* à même de mobiliser les hommes et de fédérer les consciences. La chute du mur de Berlin en 1989 mit fin à certaines utopies, et l'imaginaire se retrouva vacant. Chacun véhiculant alors son propre récit, l'intérêt général s'est trouvé « démagnétisé », selon le mot de Régis Debray. Dans ce contexte nouveau aux repères flous les individus ressentirent le besoin de se raconter à eux-mêmes leurs propres histoires ; les univers narratifs ont alors constitué et constituent toujours une réponse à ce besoin de sens.

Le Storytelling peut donc proposer des récits porteurs de sens, susceptibles de limiter cet individualisme généralisé et ses effets dissolvants sur notre société. Une seule condition à la bonne réalisation de cet objectif : sa dimension éthique. En l'oubliant, le récit peut devenir l'instrument d'une manipulation malsaine visant à assurer le contrôle de la minorité sur la majorité, de ceux qui font croire sur ceux qui croient. En l'incluant, le récit devient un formidable outil managérial donnant des moyens supplémentaires à l'entreprise pour remplir ses objectifs de rentabilité, tout en lui assurant le respect de valeurs fondamentales aussi bien qu'eudémonistes, qui ne devraient quitter aucune décision affectant la vie des autres.

La vérité est l'enjeu éthique majeur du Storytelling. Inclure l'éthique dans cette pratique, comme dans d'autres disciplines, implique de respecter le plus possible la vérité. Mais quelle vérité ? Chaque individu perçoit la réalité de diverses manières, engendrant autant de vérités différentes. Personne ne possède la vérité mais chacun devrait tendre à l'être plutôt qu'à l'avoir (incarner la vérité).

Dès lors, il s'agit de tenir ensemble vérité scientifique et ouverture du cœur, l'analyse se retrouvant au service de l'imaginaire et de la liberté.

(17293 caractères)