

Le récit, cette arme douce

Quand une histoire bien racontée fait ce que mille arguments ne peuvent accomplir

Catégorie : Influence | **Auteur :** David Kessler, Director of Narrative Strategy | **Temps de lecture :** $\approx$ 10 min

En 2004, un inconnu dépose un trombone rouge sur une plateforme d'échange. Quatorze transactions plus tard, il repart avec une maison. Ce que Kyle MacDonald avait troqué n'était pas de la ferraille contre des mètres carrés — il avait échangé des histoires. Chaque objet acquis venait avec un récit, chaque récit appelait un suivant, et l'enchaînement finit par avoir la valeur d'une résidence. Voilà, en substance, ce que sait faire le storytelling que ni les chiffres, ni les démonstrations rationnelles ne peuvent revendiquer : transformer la signification d'une chose jusqu'à en changer le prix.

Chez ERIS Consulting, nous travaillons chaque jour à cette frontière où la parole devient levier. L'expérience MacDonald n'est qu'une illustration parmi mille : elle rappelle que, dans toute prise de décision humaine, la narration précède presque toujours la raison.

En bref

- **Une histoire bien construite court-circuite l'argumentation logique** en activant directement la mémoire émotionnelle et les archétypes universels.
- **Le cerveau ne distingue pas clairement fiction et réalité narrative** : il réagit aux deux avec la même chimie hormonale et les mêmes engagements affectifs.
- **La maîtrise du récit est une responsabilité** : comprendre ces mécanismes, c'est s'obliger à les utiliser avec mesure et discernement.

Introduction

En 1944, les psychologues Fritz Heider et Marianne Simmel diffusent à des étudiants une courte animation de quelques secondes : deux triangles et un cercle se déplacent sur un fond blanc. Rien de plus. Interrogés sur ce qu'ils ont vu, presque tous les sujets répondent spontanément avec une *histoire* — une poursuite, un conflit, une tentative d'évasion. Le cerveau humain ne perçoit pas des formes géométriques en mouvement ; il produit du sens, des intentions, de la dramaturgie. Il raconte.

Ce réflexe narratif n'est pas une faiblesse de la pensée. C'est son mode de fonctionnement originel. Avant l'écriture, avant l'alphabet, avant la philosophie analytique, nos ancêtres organisaient le monde en récits : qui a trahi, qui a survécu, où se trouve le danger. La mémoire narrative est plus ancienne que la mémoire logique, et, dans les situations de choix ou d'incertitude, elle reprend systématiquement la main.

C'est précisément pourquoi une histoire bien construite déplace l'opinion là où mille arguments échouent.

L'architecture invisible : comment un récit entre dans un esprit

Il existe une métaphore souvent citée dans les sciences cognitives : *Narrative Transportation*, ou « transport narratif ». Le terme, forgé par Melanie Green et Timothy Brock en 2000, désigne l'état mental dans lequel un individu se trouve littéralement *transporté* dans un récit au point que ses résistances critiques s'abaissent. L'attention se rétrécit sur le récit, les contre-arguments s'estompent, et les croyances du lecteur ou de l'auditeur se modèlent sur les présupposés de l'histoire elle-même.

Ce que Green et Brock ont mesuré en laboratoire, les rhéteurs antiques l'avaient compris par intuition. Aristote distinguait *logos* (la raison), *ethos* (la crédibilité) et *pathos* (l'émotion). Il savait que le *pathos* — ce que nous appellerions aujourd'hui l'engagement narratif — n'était pas un ornement ajouté à l'argument : c'était souvent la condition de son efficacité. Un fait sans récit ne traverse pas la cuirasse de l'indifférence.

La publicité moderne l'a érigé en doctrine. Lorsque Apple, en 1984, diffuse son célèbre spot télévisé, elle ne vend pas un ordinateur — elle raconte une révolution. Le produit est à peine visible. Ce qui occupe l'espace, c'est l'archétype du rebelle contre le système, du héros qui brise les chaînes. Le spectateur ne choisit pas un appareil ; il choisit un camp.

Les archétypes : le logiciel narratif universel

Si certaines histoires « accrochent » indépendamment de la culture ou de l'époque, c'est parce qu'elles mobilisent des structures que l'humanité reconnaît sans les avoir apprises — les archétypes. Carl Jung les postulait comme des résidus de l'expérience collective, sédimentés dans ce qu'il appelait l'inconscient collectif. Qu'on adhère ou non à cette théorie, le fait empirique reste solide : le héros en quête, le mentor sage, le seuil à franchir, la chute et la renaissance — ces schémas traversent les mythologies grecques, les épopées indiennes, les contes africains et les blockbusters hollywoodiens avec une constance troublante.

Joseph Campbell a formalisé cette intuition dans *Le Héros aux mille et un visages* (1949). Son *monomythe* — le voyage du héros — a depuis inspiré aussi bien George Lucas que les cabinets de conseil en communication politique. Ce n'est pas un hasard : Barack Obama, dans ses discours de campagne de 2008, suivait presque à la lettre la structure campbellienne. Un homme ordinaire, issu d'un foyer fracturé, appelé à réparer une nation blessée. Le récit précédait le programme.

Le pouvoir des archétypes tient à leur nature pré-cognitive : avant même que l'auditeur commence à évaluer un message, le schéma narratif qu'il reconnaît a déjà créé une prédisposition. L'adhésion précède la réflexion. C'est pourquoi les stratèges narratifs les plus habiles ne partent jamais d'un message à « faire passer » — ils partent de la structure dans laquelle ce message devra s'inscrire.

La mémoire narrative : pourquoi les histoires durent quand les chiffres s'effacent

Une étude conduite à la Stanford Graduate School of Business a demandé à des étudiants d'écouter une série de pitches. Certains présentaient essentiellement des données, d'autres construisaient un récit avec des données en appui. Résultat : 24 heures plus tard, les étudiants se souvenaient en

moyenne de **1 statistique sur 20**. En revanche, **63 % d'entre eux** se rappelaient les histoires dans leur globalité.

La neurologie explique cette asymétrie. Une information factuelle sollicite principalement les aires du langage — Broca et Wernicke. Un récit, lui, active simultanément le cortex moteur (si l'histoire décrit une action), le cortex olfactif (une odeur évoquée), le système limbique (l'émotion), et les circuits de la mémoire à long terme. En somme, une histoire s'écrit sur plusieurs couches du cerveau en même temps. Elle s'y grave plus profondément parce qu'elle y mobilise plus de territoire.

Cette physiologie a des implications directes pour qui veut construire une réputation, défendre une cause ou ancrer un positionnement dans la durée. Les rapports annuels remplis de KPI s'oublient. L'histoire du fondateur qui a tout recommencé après un échec, ou de la communauté transformée par un projet, demeure. Ce n'est pas de la sentimentalité — c'est de l'architecture mémorielle.

La responsabilité de ceux qui savent raconter

Il serait naïf, et finalement déshonnête, de clore cette réflexion sans en adresser le revers. Si le récit contourne les défenses rationnelles, s'il grave des représentations dans des esprits avant même qu'ils puissent les évaluer, alors celui qui maîtrise ces mécanismes détient un pouvoir asymétrique. Et tout pouvoir asymétrique appelle une éthique rigoureuse.

L'histoire du XXe siècle offre des cas d'école douloureux. Les grandes propagandes totalitaires — qu'elles fussent soviétiques, fascistes ou maoïstes — n'ont pas opéré principalement par la terreur ou par la logique. Elles ont opéré par le récit : un ennemi identifié, un peuple élu, un destin collectif à accomplir. Des millions d'individus instruits, raisonnables, cultivés, ont adhéré à des systèmes monstrueux parce que le récit avait précédé et structuré leur perception.

Cette réalité ne disqualifie pas le storytelling comme instrument. Elle le qualifie — c'est-à-dire lui impose des conditions d'usage. Chez ERIS, nous posons systématiquement deux questions avant tout travail narratif : *l'histoire que nous construisons représente-t-elle fidèlement la réalité qu'elle prétend décrire ?* Et : *l'audience à laquelle elle s'adresse conserve-t-elle la possibilité de la questionner ?* Un récit honnête peut être persuasif et éclairant à la fois. Un récit malhonnête peut être persuasif et destructeur. La frontière n'est pas dans la technique — elle est dans l'intention et dans le rapport à la vérité.

À retenir

Une histoire bien construite ne convainc pas en forçant — elle convainc en rendant une vérité mémorable et désirable. La maîtrise narrative n'est pas l'art de tromper, mais l'art de rendre visible ce qui mérite de l'être.

Conclusion

Le trombone rouge de Kyle MacDonald circulait depuis longtemps dans les pages des journaux lorsque quelqu'un a fini par comprendre ce qui s'était réellement passé : la valeur n'avait pas été découverte, elle avait été *construite*, récit après récit, jusqu'à ce qu'une maison semble une conclusion naturelle à l'histoire. C'est ce que font les marques qui durent, les causes qui rassemblent, les leaders qui traversent les crises.

La question n'est donc pas de savoir si votre organisation *raconte* une histoire — elle en raconte déjà une, que vous le vouliez ou non. Chaque prise de parole publique, chaque silence, chaque choix de vocabulaire s'inscrit dans un récit que les parties prenantes, elles, ne cessent jamais de lire. La vraie question est : *est-ce l'histoire que vous avez choisie ?*

Dans les prochains articles de cette série, nous examinerons comment cartographier les récits concurrents qui circulent autour d'une organisation, quels biais cognitifs en amplifient ou en fragilisent la réception, et comment préparer le terrain narratif avant qu'une crise ne vienne l'écrire à votre place.

Note méthodologique

Cet article s'appuie sur les travaux de Green & Brock (2000) sur le transport narratif, les recherches de Melanie Green en psychologie de la persuasion, et les théories campbelliennes de l'archétype narratif. Les données relatives à la rétention mémorielle sont issues de travaux de recherche conduits à la Stanford Graduate School of Business. L'ensemble est traité à des fins d'illustration pédagogique.

David Kessler est Director of Narrative Strategy chez ERIS Consulting. Ancien chercheur en rhétorique politique, il intervient auprès d'organisations publiques et privées sur la construction de récits de marque et la gestion des imaginaires collectifs.

Article rédigé dans le cadre d'une simulation pédagogique. ERIS Consulting est une entreprise fictive.