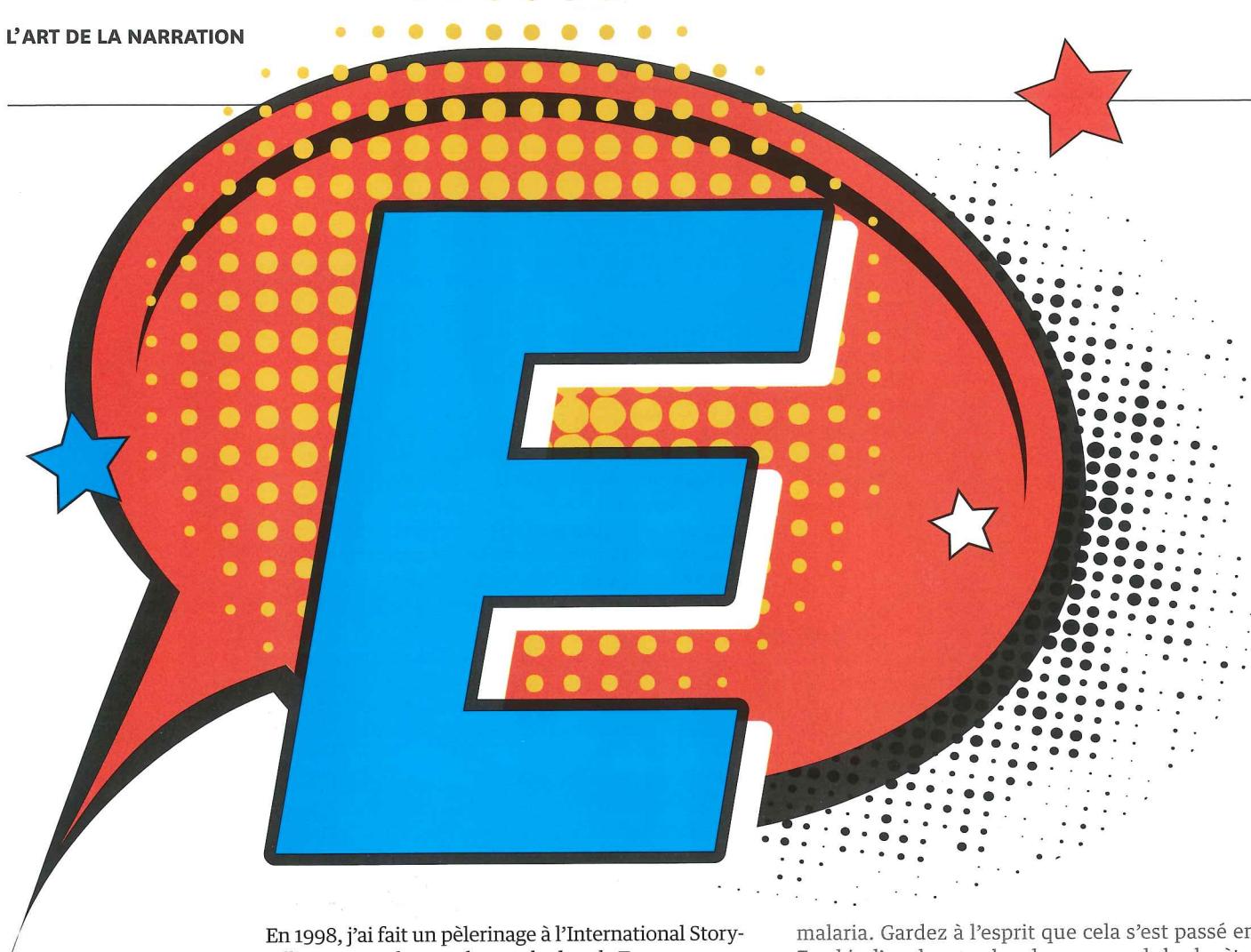


L'ART DE LA narration

L'ART ANCESTRAL DE LA NARRATION
EST L'UN DES OUTILS LES PLUS EFFICACES
À DISPOSITION DES LEADERS. CES DERNIERS
DOIVENT TOUTEFOIS CHOISIR SOIGNEUSEMENT
LEURS HISTOIRES ET LES ADAPTER
À LA SITUATION.

PAR STEPHEN DENNING



En 1998, j'ai fait un pèlerinage à l'International Storytelling Center de Jonesborough, dans le Tennessee, en quête d'illumination. Des années auparavant, en tant que directeur des programmes de gestion des connaissances à la Banque mondiale, j'ai par hasard fait l'expérience du pouvoir du storytelling. Même si j'avais passé ma carrière à me moquer de ce genre de choses gentillettes (à l'instar de la plupart des cadres dirigeants, j'étais convaincu que seules les données importaient, pas les anecdotes), ma vision des choses avait changé parce que j'avais entendu des récits qui avaient galvanisé une organisation autour d'un objectif opérationnel bien défini.

Au milieu des années 1990, cet objectif était de faire en sorte que les salariés de la Banque mondiale soutiennent les efforts faits en faveur de la gestion des connaissances, notion alors assez méconnue au sein de l'organisation. J'ai émis des arguments convaincants concernant le besoin de rassembler le savoir épargné à travers l'organisation. Ils ne m'ont pas écouté. J'ai fait des présentations PowerPoint qui démontraient irréfutablement qu'il était important de partager et de tirer profit de ces connaissances.

A l'International Storytelling Center, j'ai raconté mon histoire zambienne à un conteur professionnel, J.G. «Paw-Paw» Pinkerton, et j'ai demandé au maître ce qu'il en pensait. Vous pouvez imaginer ma déception quand il m'a dit que je ne lui avais pas raconté une histoire. Il n'y avait pas réellement de narration. Elle ne comportait pas d'intrigue. Les personnages n'étaient pas développés. Qui était cette travailleuse du secteur de la santé en Zambie? A quoi ressemblait son monde? Que ressent-on dans un environnement exotique comme la Zambie quand on doit affronter les

malaria. Gardez à l'esprit que cela s'est passé en Zambie, l'un des pays les plus pauvres de la planète, dans une petite localité distante de 600 kilomètres de la capitale. Mais le plus surprenant à propos de cette histoire, en tout cas pour nous, est que la Banque mondiale n'en fait pas partie. Malgré notre savoir-faire sur pléthore de problèmes liés à la pauvreté, celui-ci n'est pas à la disposition des millions de personnes qui en auraient besoin. Imaginez que ce soit le cas. Imaginez ce que cela apporterait à notre organisation.

Il a suffi de cette histoire pour permettre au personnel et aux managers de la Banque mondiale d'envisager un futur différent pour l'organisation. Lorsque la gestion des connaissances est plus tard devenue une priorité pour l'entreprise, j'ai utilisé des histoires similaires afin de continuer sur le même élan. J'ai alors commencé à me demander comment l'outil narratif pourrait être mis en œuvre de manière encore plus efficace. Le manager typiquement rationnel que je suis a décidé de demander conseil à des experts.

Au mois de juin 1995, une travailleuse du secteur de la santé d'une petite ville de Zambie est allée sur le site Web du Centre pour le contrôle des maladies (Center for Disease Control, CDC) et a obtenu une réponse à une question au sujet du traitement de la

L'IDÉE EN BREF

LE CONSTAT

Le storytelling est une manière de plus en plus admise d'atteindre des objectifs managériaux. Mais les leaders doivent choisir entre différents modèles narratifs selon l'objectif visé.

LA MÉTHODE

- 1- Inciter à l'action.
- 2- Communiquer ce qui vous anime.
- 3- Transmettre des valeurs.
- 4- Nourrir la collaboration.
- 5- Faire taire les rumeurs.
- 6- Partager le savoir.
- 7- Mener les gens vers l'avenir.

problèmes auxquels elle a fait face? Mon anecdote, m'a-t-il dit, était pathétique et n'était pas du tout une histoire. Je devais recommencer à zéro si je voulais en faire une «vraie histoire».

Ai-je été surpris? Eh bien, pas vraiment. L'histoire était assez ennuyeuse. J'avais cependant un problème avec l'avis de cet expert. Quelque chose me disait qu'il se trompait. En prenant conscience de cela, je me suis trouvé sur le point de faire une découverte importante: méfions-nous des histoires trop bien racontées!

LE POUVOIR DE LA NARRATION

Mais revenons un peu en arrière. Les histoires ont-elles vraiment leur place dans le monde des affaires? Croyez-moi, je suis familier du scepticisme qui les entoure. Si vous parlez de «storytelling» à un groupe de cadres inflexibles, vous feriez mieux de vous préparer à les voir lever les yeux au ciel. Si, en plus d'être distant, le groupe est poli, ne soyez pas surpris si les regards deviennent simplement vides.

Cela arrive de cette façon parce que la plupart des cadres fonctionnent avec un état d'esprit particulier (et généralement justifié). L'analyse est le moteur de la pensée en entreprise. Elle dissipe le brouillard du mythe, du ragot et de la spéculation pour ne s'intéresser qu'aux faits. Elle étaye les observations, les hypothèses et les conclusions sans être faussée par les espoirs ou les peurs de l'analyste. Sa force réside dans son objectivité, son caractère impersonnel et impitoyable.

Cependant, cette force est aussi une faiblesse. Si l'analyse stimule l'esprit, elle se fraie difficilement un chemin vers les émotions. C'est pourtant ce chemin que nous devons emprunter si nous voulons motiver les gens non seulement à agir, mais aussi à le faire avec énergie et enthousiasme. A une époque dans laquelle la survie en entreprise exige souvent un changement disruptif, les leaders doivent pousser les gens à agir de manière inhabituelle et souvent dérangeante. Des cascades étourdissantes de chiffres ou des diapositives PowerPoint abruptissantes ne permettront pas d'atteindre cet objectif. Même les arguments les plus logiques ne feront généralement pas l'affaire.

C'est en revanche souvent le cas d'une histoire bien racontée. En réalité, dans certaines situations, rien d'autre ne fonctionne. Bien que les bons arguments commerciaux soient développés grâce à des chiffres, ils sont habituellement validés sur la base d'une histoire (c'est-à-dire un récit qui relie une série d'événements en une suite logique). Le storytelling permet de traduire ces nombres bruts et abstraits en images concrètes de ce qu'un leader désire accomplir. J'en ai été témoin à la Banque mondiale (à partir de l'an 2000, nous étions de plus en plus reconnus comme étant les meilleurs dans le domaine de la gestion des connaissances), ainsi que dans de nom-

breuses autres organisations importantes depuis lors.

Alors pourquoi avais-je des problèmes avec le conseil que m'avait donné le conteur professionnel à Jonesborough?

UNE HISTOIRE «MAL RACONTÉE»

Je suis arrivé dans le Tennessee au bon moment. Si j'avais sollicité l'avis d'un expert deux ans plus tôt, j'aurais pu accepter les recommandations du maître sans poser de questions. Mais j'avais eu le temps d'envisager une approche narrative des organisations avec un esprit de débutant, sans encore de restrictions quant à «la bonne façon» de raconter une histoire.

Ce n'est pas que je n'étais pas capable de suivre les recommandations de Paw-Paw Pinkerton. J'ai immédiatement vu comment étoffer ma modeste anecdote sur la travailleuse du secteur de la santé en Zambie: il me faudrait décrire sa vie de façon dramatique, le fléau de la malaria qu'elle affrontait dans son travail, et, éventuellement, la douleur et la souffrance du patient qu'elle soignait ce jour-là. Il me faudrait relater la série extraordinaire d'événements qui l'avaient menée à être assise face à un écran d'ordinateur au fin fond de l'arrière-pays zambien. Il me faudrait raconter les fausses pistes qu'elle avait suivies avant de tomber sur le site du CDC. Il me faudrait créer de la tension jusqu'au moment triomphal où elle a trouvé la réponse à sa question sur la malaria, et dépeindre de façon frappante comment cette réponse allait transformer la vie de son patient. L'histoire serait une véritable épopee.

Ce témoignage «maximaliste» serait plus captivant que mon anecdote relativement ennuyeuse. J'en savais toutefois assez à ce moment-là pour me rendre compte que raconter une histoire de cette manière à un auditoire en entreprise n'encouragerait pas la mise en œuvre d'une nouvelle idée étrange comme la gestion des connaissances. Je savais que, dans le monde du travail moderne, les gens n'avaient ni le temps ni la patience (rappelez-vous du scepticisme général des cadres quant au storytelling évoqué plus haut) d'absorber un récit richement détaillé. Si je voulais capter l'attention de mon public, mon idée devait être exposée en quelques secondes, pas en quelques minutes.

Il y avait un autre problème. Même si mon public avait bien pris le temps d'écouter une histoire réellement développée, la raconter de cette manière ne donnerait pas à mes auditeurs l'espace mental suffisant pour faire correspondre l'histoire à leur monde assez différent. Même si je décrivais une travailleuse de la santé en Zambie, je voulais que chacun se concentre non pas sur la Zambie, mais sur sa propre situation. J'espérais qu'ils penseraient: «Si le CDC peut atteindre une travailleuse de la santé en Zambie, pourquoi pas la Banque mondiale? Pourquoi ne mettons-nous pas nos connaissances en ligne afin d'étendre notre portée?» Cependant, si je plongeais mon public dans une saga sur la travailleuse du



secteur de la santé et sur son patient, ils n'auraient probablement plus d'attention disponible pour se poser eux-mêmes ces questions (ou pour trouver des réponses). En d'autres termes, je ne voulais pas que mon public s'intéresse trop à la Zambie. En fait, un récit minimaliste s'est avéré efficace parce qu'il manquait de détails et de texture. Cette caractéristique que le conteur professionnel voyait comme un défaut était, dans mon cas, une force.

En revenant de Jonesborough, je me suis formé aux principes traditionnels du storytelling. Il y a plus de 2000 ans, Aristote, dans sa «Poétique», disait que les histoires devaient avoir un début, un milieu et une fin. Des personnages complexes devaient en faire partie, ainsi qu'une intrigue qui comprenne un retournement de situation et un enseignement à tirer. En outre, le narrateur devait être si impliqué dans son histoire (visualiser l'action, ressentir les émotions des personnages) que les auditeurs se trouveraient accaparés par le monde décrit. La méthode aristotélique s'est révélée efficace au fil du temps, des «Mille et Une Nuits» au «Décaméron» en passant par «Les Aventures de Tom Sawyer» et la plupart des scénarios hollywoodiens.

En dépit du pouvoir narratif d'une histoire classique, je savais que cela ne déclencherait pas de réaction au sein d'une organisation. Mais, avec le recul, je me rends compte que mon idée me rendait aveugle à quelque chose d'autre. Je me trompais autant en croyant que cette riche et magnifique tradition ne correspondait pas aux contraintes de temps du monde des affaires moderne qu'en pensant que toutes les histoires devaient être remplies de détails et de couleurs. Je me rendrais compte plus tard que l'histoire bien racontée est pertinente dans les organisations modernes. En effet, un certain nombre de surprises quant à l'usage du storytelling en entreprise m'attendaient.

HISTOIRES DE RÉUSSITES ET D'ÉCHECS

En décembre 2000, j'ai quitté la Banque mondiale et j'ai commencé à consulter des entreprises sur leur gestion des connaissances et, par extension, sur leur utilisation d'histoires organisationnelles. Au cours de cette mission, je me suis un jour retrouvé à Londres avec Dave Snowden, qui était à l'époque un des directeurs de l'Institute of Knowledge Management d'IBM, alors qu'il donnait une masterclass sur le storytelling à environ 70 cadres d'entreprises privées et publiques.

Pendant le cours du matin, j'ai parlé de mon expérience à la Banque mondiale et de toute l'importance d'une orientation positive pour rendre efficace un récit comme celui sur la Zambie. Mais, durant la présentation de l'après-midi, à mon grand désarroi, mon confrère a énergiquement défendu le contraire. Chez IBM et ailleurs, Dave avait trouvé problématiques les histoires purement positives. Il trouvait, disait-il, qu'elles étaient comme les histoires pour enfants de

«Janet and John» au Royaume-Uni ou de «Dick and Jane» aux Etats-Unis : les personnages étaient si bons que vous en aviez la nausée. Le plus odieux des méfaits de Janet et John était de renverser une bouteille d'eau dans le jardin. Puis ils allaient voir leur mère et promettaient de ne jamais recommencer. Janet se portait volontaire pour aider à nettoyer et John proposait d'aider à laver la voiture. Ces histoires pour enfants reflétaient un désir de montrer les choses comme elles devraient l'être plutôt que comme elles le sont. En entreprise, a ajouté Dave à l'adresse de son public, les auditeurs répondraient à des histoires optimistes comme celles-ci en évoquant à l'inverse des histoires négatives sur ce qui a réellement dû se produire. Son message : prenez garde aux histoires positives!

Après l'atelier, Dave et moi avons mis en perspective ses histoires axées sur les aspects négatifs et les miennes, qui soulignaient le positif. Je devais bien reconnaître qu'il avait raison sur un point, les histoires négatives peuvent être plus percutantes que les positives. J'avais moi-même raconté des histoires négatives lorsque j'essayaïs d'enseigner l'essentiel d'un sujet, quel qu'il soit, à des gens. Le fait est qu'ils apprennent mieux de leurs erreurs que de leurs succès.

Un jour, cependant, il m'est venu à l'esprit que nos points de vue étaient complémentaires et que nos récits correspondaient à des intérêts différents : mes histoires étaient construites pour motiver les gens, et celles de Dave étaient conçues pour transmettre un savoir. Ses histoires pouvaient très bien décrire la façon dont une équipe a failli à sa mission et expliquer pourquoi, dans le but d'aider les autres à ne pas faire les mêmes erreurs (afin d'obtenir ce genre d'histoires, Dave devait souvent commencer par faire parler les gens de leurs réussites, et ce même si ces témoignages se révélaient en fin de compte des vecteurs moins utiles en vue de transmettre des connaissances). C'est alors que j'ai commencé à me rendre compte que la raison d'être d'une histoire pouvait en déterminer la forme.

Il est vrai que même les histoires optimistes se doivent d'être vraies et crédibles, puisque le public blasé d'entreprise n'a que trop fait l'expérience de se voir présenter des semi-vérités. Les histoires racontées dans le but d'inciter à l'action doivent tenir leurs promesses et contenir suffisamment de preuves d'une issue positive. Mais les histoires principalement destinées à transmettre des connaissances doivent être plus que vraies. Parce que leur objectif est de générer de la compréhension et non de l'action, elles ont tendance à mettre l'accent sur les écueils de l'ignorance ; elles ne sont pas faites pour inspirer les gens, mais pour les rendre prudents. De la même manière que les récits minimalistes que je faisais pour pousser à l'action étaient différents des histoires traditionnelles destinées à divertir, le partage de connaissances via une histoire devait comporter des connotations négatives plutôt que positives afin d'être efficace.

UN BÂILLEMENT COLLECTIF

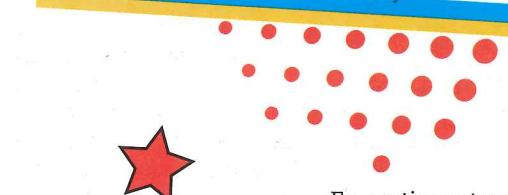
Après m'être aperçu que différentes formes narratives pouvaient aller dans le sens de différents objectifs d'entreprise, j'ai cherché d'autres moyens pour faire en sorte que les managers puissent tirer profit de leurs propres récits. Un nombre distinct de types d'histoires a commencé à émerger, des récits qui ne suivaient pas nécessairement les lignes aristotéliennes, mais qui étaient néanmoins utilisés efficacement dans différentes organisations (pour des descriptions de certaines d'entre elles et les objectifs pour lesquels elles peuvent être utilisées, voir l'encadré «Un catalogue du storytelling»). J'ai continué à rencontrer des idées inattendues concernant la nature du storytelling au sein des organisations.

Par exemple, si les histoires négatives ont leur place, c'est aussi le cas pour celles qui sont «plates». Dans son livre «Talking about Machines», Julian Orr raconte un certain nombre d'histoires qui ont circulé parmi les techniciens de maintenance de Xerox. Quoique très détaillées, elles ont encore moins l'air d'histoires que ma petite anecdote sur la travailleuse de santé en Zambie. La plupart de ces récits, qui présentent des solutions à des problèmes techniques, n'ont pas d'intrigue ni de protagoniste distinct. En réalité, ce sont à peine des histoires, et elles n'ont pas grand-chose leur permettant de retenir l'attention de qui que ce soit, sinon de quelqu'un de proche du thème souvent ésotérique abordé. Pourquoi sont-elles convaincantes même pour un auditoire si limité ? Parce qu'elles sont sous-tendues par une explication détaillée de la relation de cause à effet entre une action et sa conséquence. Par exemple :

Votre photocopieuse est en panne et affiche le code d'erreur E053, censé indiquer un problème avec l'alimentation de l'onduleur 24V. Vous pourriez courir indéfiniment après l'origine de ce problème d'onduleur 24V, sans pour autant jamais, au grand jamais, l'identifier. Avec un peu de chance, vous finirez par avoir le code erreur F066, qui indique la vraie source du dysfonctionnement (à savoir un dicrotron court-circuité). Il semble que cela se produise parce que le câblage dans le compartiment XER a été remplacé pour empêcher les dégâts qui surviendraient en cas de court-circuit d'un dicrotron. Avant de modifier le câblage, un dicrotron court-circuité aurait totalement grillé le compartiment XER. Changer le câblage l'a prévenu de tout dégât, mais a créé un problème d'une autre nature. Et pourtant, le message d'erreur E053 ne vous indique pas la vraie nature du dysfonctionnement de la machine.

Cette histoire, légèrement condensée ici, ne fait pas que décrire le diagnostic précis d'un problème par un technicien ; elle raconte aussi pourquoi les choses se sont passées de cette façon. Donc le récit, au ton négatif et presque inintelligible pour un non-initié, est à la fois instructif et intéressant pour le public qu'il vise.

LES HISTOIRES RACONTÉES DANS LE BUT D'INCITER À L'ACTION DOIVENT TENIR LEURS PROMESSES.



En continuant mes recherches, il est un domaine qui m'est apparu particulièrement intéressant : le lien entre storytelling et leadership. D'expérience, je savais déjà comment les récits pouvaient être utilisés comme catalyseurs de l'action organisationnelle. Et j'avais lu dans deux livres influents sur le leadership («Leading Minds», d'Howard Gardner, et «The Leadership Engine», de Noel Tichy) à quel point les histoires pouvaient aider les leaders à définir leur personnalité vis-à-vis de leurs salariés, ce qui a pour effet d'augmenter la confiance des autres dans l'intégrité des leaders et de donner une idée de la façon dont ils pourraient agir dans une situation donnée.

J'ai aussi observé des leaders qui employaient un récit pour inculquer un ensemble positif de valeurs et de credo d'entreprise dans le cœur et l'esprit de leurs employés. Pensez par exemple à l'effort de Tyco pour remettre d'aplomb son système de valeurs usé. L'entreprise a commencé par créer un manuel simple qui décrivait de nouvelles règles dans des domaines comme le harcèlement sexuel, les conflits d'intérêts et la fraude. Mais Eric Pillmore, alors vice-président principal de la gouvernance d'entreprise, a vite compris que, écrit de la sorte, le livret ne serait bon qu'à prendre la poussière sur les étagères des collaborateurs. Il s'est donc débarrassé de ce qu'il avait fait et a recommencé dans l'idée de donner vie aux principes sous la forme d'un récit. L'histoire ci-dessous s'est retrouvée dans la version révisée du guide, en encadré dans la section sur le harcèlement sexuel et les autres formes de comportements intimidants sur le lieu de travail :

Toute l'équipe fait des blagues sur l'homosexualité présumée de Tom. Tom ne s'est jamais plaint et cela n'a pas l'air de l'atteindre, mais lorsque l'on désigne Mark pour travailler avec Tom, il devient la cible de ces blagues. Mark est désormais accablé de blagues, il dit à son superviseur qu'il veut changer d'équipier. Son superviseur accède à la requête de Mark.

Tandis que le manuel expose clairement la politique de l'entreprise sur le harcèlement, ce récit simple aide à donner vie à ladite politique et fournit

SUITE PAGE 26

UN CATALOGUE DU STORYTELLING

Le storytelling est une manière de plus en plus admise d'atteindre des objectifs managériaux. Mais les leaders doivent choisir entre différents modèles narratifs, selon l'objectif visé.

INCITER À L'ACTION

Le leadership consiste, avant tout, à faire changer les gens. Pour atteindre cet objectif, il vous faut communiquer la nature parfois complexe des changements voulus et pousser une organisation souvent sceptique à les mener à bien avec enthousiasme. C'est le moment de raconter ce que j'appelle «une histoire tremplin», c'est-à-dire un récit qui permet aux gens de visualiser la transformation qu'ils doivent accomplir dans leur propre logiciel, puis d'agir dans ce but. Une histoire comme celle-ci est fondée sur un fait réel, de préférence assez récent, pour paraître pertinente. Elle ne comporte qu'un seul protagoniste auquel le public peut s'identifier. De plus, elle comporte une fin authentiquement heureuse dans laquelle un changement a, au moins en partie, été mis en œuvre avec succès (il y a aussi une fin alternative implicite, une fin malheureuse qui se serait produite si le changement n'était pas survenu).

Le récit est assez détaillé pour être compréhensible et crédible, mais (et c'est la clé) n'a pas trop de texture pour ne pas envelopper complètement l'auditeur. Si c'était le cas, ce dernier n'aurait pas l'espace mental nécessaire à la création d'un scénario analogue pour un changement au sein de sa propre organisation. Par exemple, si vous voulez qu'une entreprise adopte une nouvelle technologie, vous pourriez raconter des histoires sur des individus qui, ailleurs, ont réussi à la mettre en œuvre, sans vous attarder sur des détails.

COMMUNIQUER CE QUI VOUS ANIME

Il y a peu de chances que vous ameniez les gens à faire des changements radicaux s'ils ne vous font pas confiance. Et s'ils doivent vous faire confiance, ils doivent vous connaître: savoir qui vous êtes, d'où vous venez et pourquoi vous avez telle ou telle idée. Idéalement, ils finiront non seulement par vous comprendre, mais aussi par s'identifier à vous. Les histoires visant cet objectif sont généralement fondées sur un événement de la vie quotidienne qui révèle de la force ou de la vulnérabilité et montre ce que la personne qui parle a retiré de cette expérience. Par exemple, la capacité de Jack Welch à raconter sa propre histoire a sans aucun doute aidé à faire de General Electric un géant; cela inclut le «savon» que lui a un jour passé sa mère après qu'il eut

balancé une crosse de hockey sur la glace à la suite d'une rageante défaite. «Espèce de minable!» a-t-elle dit, comme le raconte Welch dans ses Mémoires, «Jack: Straight from the Gut». «Si tu ne sais pas perdre, tu ne sauras jamais gagner.» A l'inverse d'une histoire conçue pour pousser à l'action, ce genre d'histoire est en général bien narré, avec des détails hauts en couleur et un contexte. La personne qui parle a donc besoin de s'assurer que le public a assez de temps et d'intérêt pour écouter l'histoire.

TRANSMETTRE DES VALEURS

Les histoires peuvent être des outils efficaces en vue d'enraciner des valeurs dans une organisation, particulièrement celles qui aident à devancer les problèmes en établissant des limites claires concernant les comportements destructeurs. Une histoire de ce genre garantit que le public comprenne «comment on fait les choses ici». Ces récits prennent souvent la forme d'une parabole. Les leaders religieux les utilisent depuis des milliers d'années pour transmettre des valeurs. Ces histoires se déroulent généralement dans une sorte de passé générique et comportent peu de détails relatifs au contexte ou au cadre (bien que le contexte doive paraître pertinent à l'auditoire). Les «faits» relatés dans ces récits peuvent être hypothétiques, mais ils doivent être crédibles. Par exemple,

une histoire peut raconter le triste destin de quelqu'un qui n'a pas vu le conflit d'intérêts inhérent au fait de ne pas révéler l'intérêt financier qu'il portait au fournisseur d'une entreprise. Bien entendu, les récits seuls ne peuvent établir des valeurs au sein d'une organisation. Les leaders doivent incarner ces valeurs quotidiennement.

NOURRIR LA COLLABORATION

Chaque livre sur le management parle de l'importance de faire travailler les gens ensemble. Mais le seul conseil fourni par la plupart d'entre eux pour que cela se produise dans des environnements réels de travail est: «Encouragez les conversations». Très bien, mais comment? Il est possible de générer une histoire commune autour des inquiétudes et objectifs d'un groupe, en commençant avec une histoire racontée par l'un des membres du groupe. Idéalement, cette première

histoire en déclenche une autre, qui en déclenche une autre, etc. Si le processus se poursuit, les membres du groupe développent une perspective commune, une perspective qui crée un sentiment d'appartenance. La première histoire doit être assez touchante émotionnellement pour libérer l'impulsion narrative chez les autres et créer une volonté d'entendre d'autres récits. Cela pourrait, par exemple, décrire de façon frappante comment la personne qui parle s'est heurtée à une situation difficile au travail.

Afin que ce processus se produise, il est préférable que le groupe ait un ordre du jour ouvert, qui permette aux histoires d'émerger naturellement. Il est aussi souhaitable d'avoir un plan à portée de main, de telle manière que l'énergie générée par l'expérience positive du partage de récits puisse être immédiatement transformée en actions.

FAIRE TAIRE LES RUMEURS

Les rumeurs circulent sans cesse dans chaque organisation. «Tu connais pas la dernière?» est un refrain face auquel les managers se sentent impuissants. Nier une rumeur peut la crédibiliser. Demander d'où elle vient peut garantir sa propagation. L'ignorer, c'est prendre le risque qu'elle devienne incontrôlable. Les rumeurs concernant des problèmes cruciaux pour l'avenir de l'organisation (un passage de témoin, des réorganisations, des changements managériaux importants) peuvent devenir une cause de distraction énorme (voire pire) pour les employés. Alors, que pouvez-vous faire en tant que cadre? Une première réaction est de maîtriser l'énergie des commérages pour désamorcer la rumeur, en proposant une histoire qui convaincra ceux qui l'entendent que ces commérages sont soit faux soit excessifs. Ce genre d'histoire souligne l'incohérence entre la rumeur et la réalité. Vous pouvez faire appel à une petite plaisanterie pour tourner la rumeur en ridicule, son auteur, ou bien encore vous-même, ceci dans un effort de saper le pouvoir de la rumeur. Par exemple, vous pourriez gérer une fausse rumeur de «réorganisation imminente à l'échelle de l'entreprise» en racontant sur le ton de la blague comment les problèmes actuels des instances décisionnaires, comme le plan de salle pour les réunions du comité

exécutif, allaient être résolus en premier lieu. Gardez à l'esprit cependant que l'humour peut avoir un effet contre-productif. Les taquineries mesquines peuvent générer un retour de bâton bien mérité.

L'astuce est de travailler dans le sens et non à contre-courant de la vaste rivière souterraine de communications non officielles qui existe dans chaque organisation. Bien sûr, vous ne pouvez pas faire disparaître une rumeur en la ridiculisant si elle est vraie, ou au moins sensée. Si c'est le cas, vous ne pouvez pas faire grand-chose d'autre qu'admettre la substance de la rumeur, la mettre en perspective et aller de l'avant.

PARTAGER LE SAVOIR

Une grande partie du capital intellectuel d'une organisation n'est pas écrite quelque part, mais réside dans la tête des gens. La communication de ce savoir-faire au sein d'une organisation et au-delà se produit normalement en toute simplicité en partageant des histoires. Les récits permettant de partager le savoir sont peu communs, en ceci qu'ils n'ont pas de héros ou même d'intrigue identifiable. Ils tournent plus autour de problèmes, de comment et pourquoi ils ont été (ou, plus probablement, n'ont pas été) résolus. Ils comprennent une

description du problème, son cadre et sa solution. Parce qu'ils mettent l'accent sur un problème (disons, le défi auquel les employés sont confrontés lorsqu'ils apprennent à utiliser une nouvelle interface), ils ont tendance à avoir une tonalité négative. Et, parce qu'ils se focalisent souvent en détail sur la raison qui a fait qu'une solution particulière a fonctionné, ils peuvent être de peu d'intérêt en dehors d'un groupe bien défini de personnes. Bien qu'ils ne soient pas divertissants et manquent de la plupart des éléments qui font une histoire traditionnelle, et ce sans que cela ne provoque la moindre gêne, ils constituent néanmoins les fondations de l'édifice narratif organisationnel.

Ils présentent cependant une difficulté. Dans un environnement d'entreprise, les histoires à propos de problèmes ne se propagent pas facilement, non seulement parce que les gens craignent les conséquences d'avoir à reconnaître leurs erreurs, mais aussi parce que, en plein succès, les gens ont tendance à oublier ce qu'ils ont appris en cours de route. Par conséquent, l'histoire visant à partager le savoir ne peut être imposée; elle doit être amenée. Cela signifie que discuter de précédents succès peut être nécessaire afin d'amener les gens à parler de ce qui s'est mal passé et de la façon d'y remédier.

MENER LES GENS VERS L'AVENIR

Préparer les autres à ce qui se trame, que cela se fasse dans les termes concrets d'un vrai scénario ou dans ceux plus conceptuels d'une vision, est une partie importante du travail d'un leader. Une histoire peut emmener l'auditoire de là où il se trouve à l'endroit où il doit être, en le mettant à l'aise avec une image de l'avenir. Le problème réside dans la conception d'un récit crédible sur l'avenir, alors qu'il est impossible de le prédire. Ainsi, pour que de telles histoires marchent, elles devraient aiguiser l'appétit imaginatif de l'auditoire sur ce que sera le futur, sans fournir de détails qui risquent de s'avérer inexacts. Votre public devrait pouvoir remodeler intérieurement l'histoire à mesure que l'avenir se dévoile avec tous ses retournements inattendus. Enfin, l'histoire devrait décrire cet état de manière positive: les gens sont plus susceptibles de surmonter l'incertitude quant au changement si on leur montre ce qu'il faut viser plutôt que ce qu'il faut éviter. Notez qu'énoncer un récit évocateur concernant l'avenir exige des capacités oratoires affûtées, ce que n'ont pas tous les leaders. Mais l'histoire tremplin, décrite ci-dessus, fournit une alternative. Entendre parler d'un changement qui s'est déjà produit ailleurs peut aider ceux qui écoutent à imaginer comment cela pourrait se passer pour eux à l'avenir.

SI VOTRE OBJECTIF EST :	VOUS AUREZ BESOIN D'UNE HISTOIRE QUI :	EN LA DISANT, VOUS AUREZ BESOIN :	VOTRE HISTOIRE INSPIRERA DES RÉACTIONS COMME :
POUSSER À L'ACTION	Décrir comment un changement abouti a été mis en œuvre par le passé, mais permet à votre public de se figurer comment cela pourrait fonctionner dans leur situation.	D'éviter de donner trop de détails qui empêcheront l'esprit de l'auditoire de se confronter à lui-même.	«Imaginez que...» / «Et si...»
COMMUNIQUER CE QUI VOUS ANIME	Fournit une intrigue à laquelle votre auditoire puisse s'identifier et révèle des forces ou vulnérabilités de votre passé.	D'inclure des détails importants, mais aussi de vous assurer que le public a le temps et la volonté d'écouter votre histoire.	«Je ne savais pas ça à son propos!» / «Maintenant je comprends où elle veut aller...»
TRANSMETTRE DES VALEURS	Sembl familiale à votre public et favorisera la discussion à propos des problèmes soulevés par la valeur que vous promouvez.	D'utiliser des personnages et situations crédibles (bien que pouvant être hypothétiques) et de ne jamais perdre de vue que l'histoire doit être cohérente avec vos propres actions.	«C'est tellement ça!» «Mais pourquoi on ne fait pas ça tout le temps?»
NOURRIR LA COLLABORATION	Raconte de manière émouvante une situation dont les auditeurs ont aussi fait l'expérience et qui les incite à partager leurs propres histoires à ce sujet.	De vous assurer que l'ordre du jour n'étoffe pas cet échange d'histoires, et d'avoir préparé un plan d'action pour tirer profit de l'énergie libérée par cette réaction en chaîne de récits.	«Ça me rappelle la fois où...» «Eh, j'ai une histoire dans le genre!»
FAIRE TAIRE LES RUMEURS	Met l'accent, souvent avec un peu d'humour, sur un aspect d'une rumeur qui montre qu'elle est fausse ou peu probable.	De fuir la tentation d'être mesquin, et de vous assurer que la rumeur est en effet fausse.	«Sans blague!» «Je n'avais jamais envisagé ça comme ça avant.»
PARTAGER LE SAVOIR	Se focalise sur des erreurs passées et montre en détail comment elles ont été corrigées, avec une explication de la raison pour laquelle la solution a fonctionné.	De solliciter des solutions alternatives, et possiblement meilleures.	«Ça aurait pu me tomber dessus...» / «Eh ben... On devrait faire gaffe à ça à partir de maintenant.»
MENER LES GENS VERS L'AVENIR	Evoque l'avenir que vous voulez créer, sans donner trop de détails qui ne feront que se révéler inexacts.	D'être certain de vos compétences oratoires (sinon, utilisez une histoire dans laquelle le passé peut servir de tremplin pour le futur).	«Quand est-ce qu'on commence?» «C'est parti!»



LES DÉCIDEURS AFFICHENT UN FORT PENCHANT POUR LES ALTERNATIVES QUI PERPÉTUENT LE STATU QUO.

❶ un point de départ pour penser aux problèmes complexes que cela implique et en discuter. Des dizaines d'histoires similaires illustrent une série de politiques menées par les entreprises.

UN AVENIR SÉDUISANT, MAIS TROUBLE

Même si ces types d'histoires promouvaient des objectifs de leadership de manière assez prévisible, d'autres sur lesquelles je suis tombé étaient plus originales, surtout celles destinées à communiquer des images. Noel Tichy parle, dans «The Leadership Engine», de l'importance de préparer une organisation au changement. Il constate que «le meilleur moyen de faire s'aventurer des humains en territoire inconnu est de rendre ce territoire familier et désirable en les y menant d'abord dans leur imagination». Tiens donc!, me suis-je dit. Voilà un cas où le storytelling, peut-être la voie la plus directe vers l'imagination des gens, pourrait s'avérer indispensable.

Mais, alors que j'étudiais des exemples d'histoires similaires dans un certain nombre de domaines, j'ai découvert que la plupart de celles qui fonctionnent étaient étonnamment floues concernant les détails de l'avenir imaginé. Prenons l'exemple des discours de Winston Churchill et de Martin Luther King Jr., respectivement «We Shall Fight on the Beaches» et «I Have a Dream». Aucune de ces deux allocutions célèbres ne permettait de savoir ce que d'entrevoir l'avenir de manière assez détaillée pour que cela devienne, dans l'esprit de l'auditoire, «un terrain familier».

Au fil du temps (et en partie à travers mon travail de planification des scénarios en entreprise), j'ai compris pourquoi. Les prédictions spécifiques concernant l'avenir ont de bonnes chances de ne pas se réaliser. Parce que de telles prédictions diffèrent presque inévitablement sur des points majeurs ou mineurs de ce qui arrive finalement, les leaders qui les professent risquent de perdre la confiance des gens. Ensuite, une histoire conçue pour préparer les employés aux changements doit évoquer l'avenir et faire apparaître une direction à suivre pour y parvenir - sans toutefois être trop précise. Prenons l'exemple de l'avenir de l'entreprise exprimé par Jack Welch dans une formule célèbre: «General Electric sera soit numéro un, soit numéro deux dans notre domaine, sinon nous passerons

à autre chose.» C'est une description claire, mais générale, de ce que Welch voulait faire de l'entreprise. A l'instar de mon histoire zambienne, bien que ce soit pour des raisons différentes, cette déclaration ne transmet pas *trop* d'informations.

Je suis également tombé sur des histoires employées dans des situations quelque peu inhabituelles, qui exigeaient des mesures réactives plutôt que préventives. Ces récits contrariaient les récits négatifs qui circulaient comme un virus au sein d'une organisation et menaçaient d'en infecter le corps entier. Dave Snowden, d'IBM, m'a d'abord fait remarquer comment les histoires pouvaient être utilisées de cette manière. Son hypothèse était qu'il était possible d'attacher un récit positif à un récit négatif afin de le désamorcer, de la même manière qu'un anticorps neutraliserait un antigène.

Par exemple, dans une usine d'ordinateurs personnels d'IBM au Royaume-Uni, des histoires circulaient parmi les ouvriers à propos des directeurs du site que l'on accusait de «ne pas faire quelque travail conséquent que ce soit», «d'être surpayés» et de «n'avoir aucune idée de ce qu'est le travail à la chaîne». Mais une histoire supplémentaire fut injectée dans le mix: un jour, un nouveau directeur du site s'est présenté vêtu d'une blouse blanche, à l'improviste et non accompagné, et s'est assis sur la chaîne des ThinkPads. Il a demandé de l'aide aux ouvriers sur la chaîne de montage. Pour toute réponse, quelqu'un lui a demandé: «Pourquoi est-ce que vous gagnez bien plus que moi?» Il répondit simplement: «Si vous merdez, vous perdez votre travail. Si je merde, ce sont 3000 personnes qui perdent le leur.»

Bien que ce ne soit pas une histoire au sens traditionnel du terme, les paroles du manager (et ses actes) ont permis de faire germer le récit qui a fini par circuler, à l'opposé de celui sur la fainéantise des managers et leur salaire trop important. Vous pouvez imaginer le buzz qui a suivi: «Ça alors, t'aurais dû voir comment il fouillait maladroitement dans les circuits imprimés. Je pense qu'il ne travaillera jamais à la chaîne. Par contre, tu sais, il a raison à propos de son salaire.» L'atmosphère à l'usine a alors commencé à s'améliorer en l'espace de quelques semaines.

IL RESTE BEAUCOUP à faire pour développer une gamme de modèles narratifs pouvant être utilisés dans différents objectifs dans un contexte organisationnel. Même si les quelques types de récits que j'ai identifiés ne sont rien de plus qu'un début, j'espère que cela inspirera les leaders à envisager les différentes manières de faire usage du storytelling. Il est certain qu'être capable de raconter la bonne histoire au bon moment commence à apparaître comme une compétence essentielle au leadership, une aptitude susceptible d'aider les managers à affronter (et à obtenir des résultats dans) le monde turbulent du XXI^e siècle. ☺

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

STEPHEN DENNING, anciennement directeur du développement de la gestion des connaissances à la Banque mondiale, est notamment l'auteur de «The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations».