

CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne

Par Jacques Igalels, professeur
Université de Toulouse

Les cahiers de la CRSDD • collection recherche
No 05-2008

Les cahiers de la CRSDD
Collection thèses et mémoires • No 05-2008

Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne

Par Jacques Igalens

ISBN 2-923324-88-9

Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008.

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable**

ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

Jacques IGALENS est professeur agrégé des Universités en sciences de gestion, il est en poste à l'Université de Toulouse, membre du laboratoire CNRS LIRHE (Laboratoire Interdisciplinaire sur les ressources humaines et l'emploi). Il est spécialisé en Gestion des Ressources Humaines, ses principaux centres d'intérêt sont la performance sociale, l'audit social et la responsabilité sociale de l'entreprise. Il a écrit quinze ouvrages, parmi les plus récents « Master RH » en 2007, « Audit Social » avec J.M. Peretti en 2008, « La responsabilité sociale de l'entreprise » avec M. Joras, « Tous responsables! », « Les 100 mots des RH ». Il a créé en 1989 l'AGRH qui est l'association francophone des chercheurs en GRH, l'AGRH a tenu à l'ESG UQAM son congrès annuel en 2004. Il a présidé l'Institut International de l'Audit Social et il conseille régulièrement plusieurs sociétés du CAC 40 sur le thème de la reddition de comptes en matière de développement durable et gestion des parties prenantes.

***Jacques Igalems a été Professeur invité par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable où il a effectué un séjour de recherche en février 2008. Le présent cahier de recherche fait suite à une conférence prononcée le 20 février 2008 ayant pour titre « Apparition d'un nouveau genre : le rapport de développement durable des entreprises ».

Table des matières

Introduction.....	1
1. Le sensemaking.....	4
2. Le storytelling.....	8
3 Quels conseils pour le cadre griot ?.....	15
L'énonciation.....	16
L'histoire.....	17
Le récit.....	18
Dramaturgie.....	19
Registre ou genre.....	21

« Les griots se distinguent des autres membres de leur caste par le fait qu'ils sont des gens dont la vocation réside précisément dans la parole: déploiemnts oratoires, chansons épiques et généalogiques, chants lyriques, langages mélodieux, ou percutants mais toujours rythmés par des instruments de musique, parole gestuelle du corps dansant ses peines et ses joies. Ce sont là autant de manifestations de la parole agissante des griots. Les pulsions, les tendances, les affects et les sentiments bloqués par les coercitions sociales ou libérés et valorisés par les normes culturelles s'y trouvent également exaltés. Ainsi donc toutes les conditions de l'humain trouvent leur expression dans la parole du griot» (p 11).

Sory Camara : Gens de la parole. Essai sur la condition et le rôle des griots dans la société malinké.
Collection Hommes et sociétés. ACCT Khartala et SAEC
1992

Introduction

Dans nos sociétés occidentales l'art de raconter des histoires se limite souvent au registre des loisirs. On raconte des histoires aux enfants pour les endormir, on raconte des histoires aux adultes pour les amuser mais pourquoi raconter des histoires dans le cadre des relations de travail, à part les « brèves » de la cafétéria ou les rumeurs qui circulent de bureau à bureau et dont la fonction divertissante semble bien établie. La science de la gestion ne s'est-elle pas construite sur des raisonnement rationnels, des mesures les plus exactes possibles, des lois qui permettent de comprendre des relations causales et qui ainsi

donnent un fondement scientifique à l'action du manager. L'un des modèles le plus utilisé en gestion est connu sous le nom de la roue de Deming, il est à la base des « systèmes de management » et il repose sur quatre étapes : plan, do, check, act. Planifier, agir, contrôler et réagir, avec, à chaque étape, une base factuelle fondée sur des indicateurs et des mesures. Dans un autre registre, quand on demande à un manager d'évaluer chacun de ses subordonnés une fois par an, on exige de lui qu'il trouve des objectifs quantifiés qui permettront de fonder une base objective à son jugement. Lorsqu'un cadre rencontre un problème, on lui apprend à analyser les faits et à adopter une démarche de type hypothético-déductif tout à fait à l'opposé des contes, des fables et des histoires qui nous éloignent de la réalité.

Qui n'a pas entendu, au moins une fois dans sa vie professionnelle, cette injonction : « Ne me racontez pas d'histoires, je veux la vérité » ou bien « Des faits, des faits, pas des histoires ! »

Affabulateur, faiseur d'histoires ne sonnent pas précisément comme des compliments dans les organisations contemporaines. Le griot de la société malinké présenté en exergue, assis sous son arbre à palabre, ne constitue pas non plus la représentation du cadre qui s'impose spontanément dans l'esprit d'un étudiant d'école commerciale. Et pourtant depuis qu'elle existe, l'humanité a su cultiver l'art de raconter des histoires, un art partout au cœur du lien social. L'art de raconter des histoires, le storytelling, est d'ores et déjà à l'œuvre dans de nombreux domaines qui n'ont rien à voir avec les industries du divertissement, le monde politique en constitue certainement l'exemple le plus frappant¹. Concernant la gestion, le marketing a ouvert la voie et « en moins de quinze ans, le marketing est passé du produit au logo puis du logo à la story; de l'image de

¹ SALMON C. « Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits », Ed. La découverte 2007.

marque (brand image) à l'histoire de la marque (brand story) »². P. HETZEL analyse remarquablement les innovations singulières de marques aussi bien locales que globales qui ont su tirer parti de la stimulation des cinq sens du consommateur. Indéniablement dans "l'air du temps", ces marques qui font référence en matière de tendances offrent une mine d'idées nées de l'expérience. Elles reposent sur la compréhension et l'interprétation qui permettent au consommateur de donner sens à son environnement et à son vécu en matière de consommation, elles racontent des histoires³. Nous nous intéressons davantage, dans ce chapitre, au management qu'à la gestion. Nous abordons les relations qu'entretiennent entre elles les personnes qui travaillent ensemble dans une unité de travail qui peut être un bureau, un site industriel, une agence commerciale, etc. Bien entendu la relation hiérarchique entre le manager et ses collaborateurs constitue la facette la plus importante de ces relations.

De nombreux auteurs se sont déjà penchés sur les différents rôles du cadre-manager, c'est à dire du cadre encadrant des collaborateurs. Mintzberg notamment a mis en évidence dix rôles du cadre dont trois sont classés dans la rubrique des rôles interpersonnels⁴. Il s'agit des rôles suivants: agent de liaison, symbole de l'organisation et leader. Dans cette logique des « rôles », autrement dit dans le travail de construction de la fonction, c'est sans doute la notion de « symbole » qui soutient le plus grand nombre des positionnements dynamiques formulés par l'auteur. Le symbole, en ce qu'il vaut pour autre chose, qu'il représente et modifie, en lui transférant en même temps certaines de ses caractéristiques propres, est le concept fort de cette famille des « rôles » ; il contient la logique de développement de tous les autres ; c'est par sa fonction symbolique que le cadre est « leader », c'est aussi par elle qu'il

² Op cit. p 36.

³ HETZEL P. « Planet conso», Ed.d'organisation 2002.

⁴ MINTZBERG H. « Le manager au quotidien », Ed d'organisation 2002.

est « entrepreneur » ou « décideur », ou détenteur de tout autre rôle que Mintzberg lui attribue.

C'est dans la logique « mintzberienne » des rôles de symbole et de leader que nous situons le talent du conteur et nous rappellerons, dans un premier temps, que l'un des défis auquel est confronté le manager occidental contemporain est le défi du sens, le « sensemaking ». Nous montrerons ensuite comment le talent du griot, c'est à dire l'art de raconter des histoires, peut l'aider à relever ce défi. Nous terminerons par quelques conseils de nature à l'aider à acquérir ce talent particulier.

1. Le sensemaking

Au siècle précédent, l'organisation et le manager occidental ont du répondre à deux attentes essentielles de la part des salariés, attente de satisfactions par rapport à l'emploi et attente de motivation par rapport au travail. La satisfaction est un état d'esprit qui se traduit par une évaluation positive, cette évaluation peut porter indifféremment sur divers aspects de la situation au travail, la rémunération, les conditions de travail, les collègues, les supérieurs, la Direction, etc. L'une des difficultés théorique et pratique de la satisfaction provient de la multiplicité des facettes auxquelles on peut valablement l'appliquer. Or, il va de soi que la satisfaction ne saurait être obtenue sur la totalité des facettes possibles et imaginables. Dès lors de nombreux problèmes doivent être résolus: existe-t-il une hiérarchie des facettes ? La satisfaction dans certains domaines peut-elle compenser l'insatisfaction dans d'autres domaines ? Les facettes sont elles universelles ou contingentes, stables ou fluctuantes dans le temps ? Ces questions demeurent, à ce jour non résolues mais l'habitude demeure de mesurer régulièrement la satisfaction des salariés vis à vis de nombreuses facettes relevant de l'emploi notamment par des enquêtes d'opinion régulières. Depuis les travaux de F. Herzberg puis de E. Lawler, deux chercheurs américains, il est généralement admis que l'insatisfaction

présente de nombreux inconvénients, notamment des comportements de retrait tels que la grève, le départ, l'absence ou même dans des cas extrêmes la dégradation de la santé au travail. En revanche, la satisfaction ne garantit nullement de bons résultats en termes de qualité, de rentabilité, bref de performance. Durant la seconde moitié du vingtième siècle c'est la motivation qui a été présentée comme la clef des comportements performants. De nombreux résultats de recherche ont montré que la motivation était liée aux caractéristiques du travail, un travail autonome, varié, intéressant, suffisamment complexe pour être stimulant à longtemps semblé la clef de la motivation donc de la performance. Sans être fondamentalement remis en cause, ces travaux ont eux aussi montré leurs limites. Il semble qu'ils soient plus appropriés au travail solitaire qu'au travail en équipe or de plus en plus de situations de travail reposent désormais sur les groupes, de même des différences interpersonnelles ont été mises en évidence notamment à partir de travaux sur l'apprentissage social qui affaiblissent les résultats précédents. Aussi à l'aube du XXI^e siècle, compte tenu des mutations du capitalisme et tout particulièrement de la mondialisation, la recherche s'est détournée des concepts de satisfaction et de motivation pour aborder le problème du sens. Certains évoquent comme explication le déclin des idéologies (qui fournissaient un « sens » prêt à l'emploi), d'autres pensent trouver une explication à travers le concept d'hyper modernité, notamment dans le cas déjà évoqué du marketing et de la consommation.

Trouver du sens, donner du sens, créer du sens c'est ce que recouvre le terme de « sensemaking » popularisé par Karl Weick actuellement professeur de comportement organisationnel à Ann Arbor, université du Michigan, ancien éditeur de la plus prestigieuse revue scientifique de gestion ASQ (Administrative Science Quarterly).

Comme le remarque G. Koenig, il s'est écoulé près de vingt ans entre la présentation de la théorie de Weick et sa mise en débats

: en 1969 paraît son ouvrage majeur (*The social psychology of organizing*) et c'est dans les années quatre-vingt dix que la controverse éclate entre les positivistes et les constructivistes (dont Weick devient l'une des figures emblématiques).

Le sensemaking repose sur le développement de schémas cognitifs représentant des évènements perçus par l'intermédiaire des cinq sens. Pour Weick, l'homme qui crée du sens structure l'inconnu, il développe une représentation mentale d'une réalité qu'il perçoit et recrée mentalement par ce processus, ce qu'il désigne par le terme d'enactment. Face à la complexité et à l'ambiguïté, l'acteur extrait des éléments auxquels il va donner un ordre, et donc du sens. Le processus de sensemaking évite ainsi le désordre, le chaos, la folie, ou l'incapacité à agir et Weick a étudié de nombreuses catastrophes qu'il explique par l'échec de l'activité de sensemaking. Fait notable, les émotions, les sentiments, l'intuition et l'imagination prennent place dans la construction du sens.

Dans un article de 2005, K. Weick précise que le sensemaking émerge:

- premièrement lorsque le flot des circonstances organisationnelles est traduit en mots et en catégories pertinentes ;
- deuxièmement lorsque l'action organisante (« organizing ») elle-même est capturée dans des textes écrits et parlés ;
- troisièmement lorsque la lecture, l'écriture, la conversation et l'édition deviennent des actions cruciales qui servent de media au travers desquelles la main invisible des organisations forge la conduite des hommes⁵.

⁵ WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD « Organizing and the process of sensemaking » Organization Science Vol 16, N°4, Juillet 2005 pp 409-

Weick fait partie des auteurs qui récusent la vision d'un homme au travail totalement rationnel qui analyse et évalue chaque option avant d'arrêter son choix. D'ailleurs Weick ne s'intéresse pas tant aux choix ou à la décision qu'à l'action. Pour lui nous sommes placés dans un environnement qui est souvent chaotique et le sensemaking (lorsqu'il fonctionne bien) permet d'organiser le chaos. Donner un nom, décrire tel ou tel élément tiré de l'environnement (et ainsi le créer) procède également du sensemaking. Donc le sensemaking est rétrospectif car il repose sur une labellisation d'éléments tirés du passé mais il est concerné par l'action et donc par l'avenir. Weick le compare à une étape sur la route qui conduit à un système d'action coordonné et consensuel (toujours lorsque les choses se passent bien). L'une des limites de Weick concerne le type d'organisation qu'il a étudié, il s'agit d'organisations placées devant des contraintes de grande fiabilité plus que devant des contraintes de haute performance, des organisations telles que des aéroports, des hôpitaux, des universités plus que des organisations industrielles de production de masse. Un auteur français a transposé les travaux de Weick au cas des grandes entreprises traditionnelles et a montré que, dans ce cas, deux qualités particulières du manager deviennent essentielles pour le sensemaking, l'adveriance et le jugement. Si le jugement est une qualité assez traditionnelle et reconnue pour le cadre, l'adveriance nécessite une explication.

« Adveriance » est employé par lui comme un terme technique désignant cette forme particulière d'attention portée par un participant à une action vers l'attention d'un autre participant à la même action. L'adveriance se définit donc par son orientation (l'attention d'autrui), par sa finalité (la réalisation d'une action) et par le lien entre les personnes impliquées (interdépendance)⁶.

421.

⁶ LAROCHE H. « Karl Weick et les managers » in Les défis du sensemaking en entreprise. Sous la direction de D. Autissier et F. Bensebaa. Ed Economica, 2006

La communication occupe chez Weick une place particulière car il ne s'agit pas d'une action et d'une relation de second rang comme c'est le cas chez les auteurs classiques (on conçoit puis on communique), la communication est une action et une relation qui crée de la réalité. Communiquer crée de la réalité mais non pas au sens des théoriciens de la pragmatique tels qu'Austin ou Pierce mais selon le sens des interactionnistes symboliques pour lesquels la vie sociale doit se comprendre comme un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptation mutuelles. Ce qui importe dans la communication c'est tout autant l'émission que la réception et la discussion qui s'instaure à la suite, discussion qui va permettre de réaliser sinon une convergence du moins une compatibilité des représentations. Weick insiste d'ailleurs sur le caractère partiel des représentations et des accords qui se nouent à propos de l'action; il n'est pas utile que nos représentations soient parfaites ni même parfaitement superposables il suffit qu'elles soient compatibles et orientées vers l'intérêt ou le désir d'une action commune. L'advertisance, l'attention portée à l'attention d'autrui au regard de l'action commune prenant ensuite le relais de la communication.

Au regard de ces quelques rappels de la théorie weickienne du sensemaking quelle peut être la place du récit et, au delà du récit, du talent du cadre « griot », c'est à dire du talent de conteur?

2. Le storytelling

La réponse semble évidente si l'on s'en tient à des généralités concernant les récits car le terme de récit emporte de telles variations de sens qu'il y aura toujours un récit qui conviendra à chaque situation. Nous souhaitons ici nous intéresser à un type de récit particulier et inhabituel dans les organisations qui est le récit fictionnel. Il ne s'agit donc pas des récits de fondation ou

des récits de réussite (success story) qui abondent dans les organisations et qui s'appuient toujours sur des faits et des personnages réels (quitte d'ailleurs à prendre rapidement une distance plus ou moins grande avec la réalité...). Il s'agit ici de traiter du cas d'histoires, de récits se rapportant à des personnages et/ou des situations de fiction et dont les genres les plus connus peuvent être des contes, des utopies, des fables, des nouvelles, la science-fiction, etc. La particularité du récit fictionnel repose dans la nécessaire « suspension temporaire d'incrédulité »⁷ qu'il suppose de la part des auditeurs (ou des lecteurs mais nous nous plaçons ici dans le cadre d'une histoire racontée oralement). Il s'agit d'une opération mentale qui fait accepter de vivre un rêve ou une fiction comme s'il s'agissait de la réalité, pour mieux ressentir ce que pourrait être la situation évoquée. Il s'agit donc d'une expérience de simulation purement cognitive excitant l'imagination et éveillant des sentiments et des émotions de celui qui la vit. Cette expérience, pour peu qu'elle ne se prolonge pas trop dans le temps, est importante pour l'individu, car certains fruits de l'imagination peuvent parfois être transcrits et trouver des applications dans la réalité, en dépit de l'incrédulité initiale. Elle peut ainsi motiver un projet créatif, si l'individu sait détourner et adapter cette expérience cognitive en prenant en compte les éléments de son expérience réelle. Elle peut également pallier l'incapacité de l'organisation à fournir des explications ou des orientations d'action satisfaisantes pour les acteurs en présence. Dans des situations de perte de repères, le sensemaking peut résulter du travail collectif d'interprétation et de transposition du récit fictionnel à la situation réelle. La suspension temporaire d'incrédulité permet également à une personne d'avoir le sentiment de vivre une expérience qu'il n'aurait pas rencontrée autrement. Elle accroît la richesse émotionnelle et expérientielle individuelle et participe ainsi de la constitution d'une capacité de résilience individuelle puis collective lors de la discussion et de l'échange.

⁷ L'expression est due à Samuel Taylor Coleridge poète britannique du XIXème siècle.

Sans multiplier les exemples on peut caractériser les trois situations dans lesquelles la suspension temporaire d'incrédulité peut avoir des effets bénéfiques, lorsqu'il s'agit de créer des solutions nouvelles (innover), lorsqu'il s'agit de retrouver dans l'action une issue à une situation dramatique (réagir), lorsqu'il s'agit enfin de mobiliser des énergies pour la défense ou l'attaque (combattre). On remarquera que ces trois cas, innover, réagir, combattre évoquent des situations dans lesquelles il s'agit non pas d'évaluer, d'analyser ni même de choisir ou de décider, ce qui est en question c'est l'action, l'action individuelle et surtout l'action collective.

Le récit fictionnel ne fonctionne pas du tout sur le mode des récits de succès (success story) ou des histoires de type « best practices ». Dans le cas de ces récits à base de réalité, on espère un comportement d'imitation, le récit montre la voie et l'auditeur qui peut reconnaître une réelle proximité entre les circonstances du récit et la situation qu'il vit, doit reproduire un comportement. On fait appel à son intelligence et à sa capacité d'analyse, il doit se dire « dans des circonstances comparables à celles que je connais, des personnages importants ou exemplaires ont réussi en adoptant telle attitude ou tel comportement, donc je dois chercher à les imiter pour réussir ».

Dans le cas du récit fictionnel les formes de mise en situation sont très différentes, le contexte peut être très éloigné des situations réelles (on est sur une autre planète, au moyen âge, dans le futur), les personnages seront peu comparables aux acteurs de l'organisation (super-héros, animaux, personnages de romans, etc.). La situation n'est pas crédible en tant que représentation de la réalité et pourtant, grâce à la suspension temporaire d'incrédulité, les auditeurs vont l'accepter et la « vivre » (si le talent du conteur l'autorise) pendant un certain temps. Ici c'est moins l'intelligence, la capacité d'analyse de l'auditeur qui sont sollicités que ses émotions, ses sentiments, son imagination. Le mode de fonctionnement du récit fictionnel utilisé en management ne consiste ni à montrer, ni à démontrer

ni même à forger une représentation (qui deviendrait partagée par les auditeurs de la même histoire), il stimule directement les capacités émotionnelles. La peur, la tristesse, la colère, le plaisir seront éveillées, elles sont considérées comme les émotions de base, leur expression faciale est d'ailleurs quasi-universelle mais de nombreuses autres émotions existent, le dégoût, la surprise, etc. Le registre des sentiments et des émotions est très étendu.

Pour s'en tenir aux émotions, les anthropologues considèrent généralement qu'elles apparaissent chez les mammifères pour signaler les changements (réels ou imaginaires) dans les relations entre un individu et son environnement et qu'elles permettent de fournir une réponse adéquate. Par exemple, la colère apparaît en réponse à une menace ou à une injustice ; la peur apparaît en réponse au danger. Ce qui semble faire consensus c'est la liaison entre émotion et action, l'émotion est un déclencheur d'action. Parfois la raison « inhibe » l'action, ainsi un coup de feu me fait peur (émotion), j'ai envie de m'enfuir (action) mais ma raison me dit « tu ne risques rien, c'est un pot d'échappement » et je reste donc à ma place. D'autres fois la raison ne joue pas ce rôle de filtre entre l'émotion et l'action. Ce peut être le cas si l'émotion est trop forte et, ce qui nous intéresse dans le cas présent, ce peut être également le cas si la personne a « volontairement » débrayé le filtre de la raison pour lâcher prise et se laisser aller à la volupté du ressenti émotionnel. C'est bien dans cette situation que se trouve l'auditeur d'une oeuvre de fiction qui, par libre choix, a accepté d'entrer dans une représentation fictionnelle et qui a donc débranché temporairement le filtre de sa raison.

« Il était une fois un hobereau de province qui avait décidé de partir en croisade.... » Si j'accepte les premiers mots de cette histoire, la suspension temporaire d'incrédulité qui s'en suit me transporte au siècle des croisades et je suis également prêt à accepter voire à ressentir moi-même la jalousie du hobereau que sa femme va tromper dès qu'il aura franchi le pont-levis ou son plaisir lorsqu'il arrivera à Jérusalem. La catharsis, qui est la

purgation des passions par le moyen de la représentation dramatique, n'est qu'un cas particulier de ce qui se passe lorsque l'auditeur (ou le spectateur) se trouve plongé dans un univers fictionnel. Il conçoit des sentiments, ressent des émotions dont l'origine directe réside dans la fiction mais ces sentiments et ces émotions ont prise sur lui. L'aperception est généralement définie comme la disposition à percevoir d'une certaine manière d'après ses expériences individuelles antérieures, or l'écoute d'une histoire constitue une expérience et en tant que telle elle a un impact sur l'aperception.

Depuis quelques années de nombreux travaux ont « réhabilité » la place et le rôle des émotions, notamment dans des situations de travail. Nous ne citerons ici que les travaux de Salovey et Mayer concernant l'intelligence émotionnelle qui ont été popularisés par le best-seller éponyme de Goleman ou ceux du neurologue américain, A. Damasio. L'un des enseignements de ces travaux consiste à démontrer que les émotions ont leur utilité. Pour Goleman, lorsqu'elles sont bien gérées, elles sont un facteur de succès. Pour Damasio elles constituent un élément essentiel de l'action bien conduite. Dans le cas particulier de l'émotion provoquée par l'œuvre de fiction, ce qui est en jeu n'est pas de l'ordre de « l'intelligence émotionnelle » puisqu'il ne s'agit pas de « gérer » ses émotions mais tout au contraire de laisser agir les émotions pour ouvrir des voies nouvelles, à la discussion dans un premier temps, à l'action dans un second temps. Accepter de se laisser aller à ressentir des émotions c'est entrouvrir une porte qui va permettre de voir les choses différemment. Sous le coup de l'émotion, la perception de la réalité n'est plus la même. Ce changement ne dure pas longtemps et c'est pourquoi le conteur d'histoire ne doit pas s'arrêter et disparaître à la fin de son histoire car dans ce cas là, après avoir étonné, surpris, ému, les auditeurs vont revenir à leur état normal et « rebrancher » le filtre de la raison. Après la chute de l'histoire, le conteur doit retrouver un rôle plus classique d'animateur en facilitant une expression des auditeurs qu'il devra authentiquement recentrer sur le travail, l'environnement de

travail ou les éléments de réalité qui s'imposent. Après avoir brièvement échangé sur l'histoire elle-même (l'objectif n'étant nullement une analyse de texte), le manager griot doit poser la question du retour à la situation de travail : « Que penser de notre situation? », « Comment envisager de régler tel ou tel problème? ». Ce retour au principe de réalité ne doit pas se faire en recourant à des artifices enfantins qui, par exemple s'appuieraient sur une identification naïve des auditeurs aux héros positif mis en scène dans le conte. L'auditeur n'est pas prêt à entrer dans la peau du super-héros. La suspension d'incrédulité n'était que temporaire mais les émotions ressenties font encore sentir leurs effets car on ne sort pas aussi rapidement et aussi facilement d'une histoire bien racontée, ou en tous cas on n'en sort pas indemne. Et ce sont les sentiments et les émotions ressenties durant l'écoute de l'histoire qui en perdurant un certain temps chez les auditeurs vont autoriser soit un dépassement des blocages, soit une innovation ou encore une envie de s'engager collectivement.

Pour illustrer le propos nous avons choisi deux exemples, le premier est extrait de l'ouvrage déjà cité, « Storytelling » de C. SALMON(p 6), le second d'un article de D. SNOWDEN, fondateur d'un centre de construction d'histoires pour le manager, « cynefin centre⁸ » (traduction par nos soins).

Premier exemple

«Les histoires c'est pour les enfants », dit-il pour se moquer de ma proposition de commencer notre stage par la lecture d'un livre pour les enfants, raconte Diana Hartley, consultante en entreprise. Les gens dans la salle se turent et baissèrent la tête, l'air crispé et embarrassé. Ce manager arrogant m'avait provoquée tout au long de la session du matin. Je me trouvais dans l'université d'une des plus grandes entreprises mondiales de semi-conducteurs. Dans la salle chaque personne avait au

⁸ www.cynefin.net

minimum le titre de directeur et le dirigeant qui refusait d'écouter l'histoire figurait au cinquième rang dans l'organigramme de l'entreprise. Je pris ma respiration, m'avancai avec assurance et posai une chaise devant la classe comme une institutrice face à ses élèves. Je commençai à lire l'histoire de **Harold et le crayon mauve** sur un ton chantant en détachant les mots et en m'arrêtant en bas de chaque page afin de montrer les images à ma classe de dirigeants. Je les observais pendant ce temps et commençais à voir leurs traits s'adoucir, car ils écoutaient l'histoire non pas avec leur intellect, mais avec cette part d'enfance qu'ils avaient conservée. L'enfant en eux, celui qui avait cru en la magie des possibles se réveillait; des sourires et des regards innocents apparaissaient. Notre Héros, Harold, les ramenait vers un temps de leur vie où tout était possible. Même le manager sceptique s'était calmé. La couleur était réapparue sur les visages, qui semblaient comme rafraîchis et inspirés. Il leur avait fallu quelques minutes pour se détendre, se laisser aller à jouer, à croire de façon enfantine qu'ils pouvaient eux-aussi être Harold dessinant son chemin au travers des embûches, d'un gros coup de crayon gras et mauve. La classe apaisée acceptait l'idée désormais qu'un changement pouvait se produire sans conflit d'amour-propre ni tension. Ces dirigeants de haut niveau étaient prêts à croire, sans projection power-point, sans graphique ni tableau, sans exercice ingénieux, en la simple possibilité de jouer et de créer ensemble quelque chose d'innovant et de brillant. ».

Second exemple

Les métaphores rendent possible la discussion concernant des sujets douloureux ; elles autorisent la pensée perturbatrice ou décalée et empêchent la routine des attitudes et des comportements. Souvent la forme de la métaphore peut être un livre. « Les histoires comme ça »⁹ de Kipling constituent une

⁹ Les *histoires comme ça* (*Just So Stories for Little Children*) sont des histoires pour enfants.

source d'histoires sur la condition humaine. Les histoires tirées de la science historique peuvent également fournir le moyen de briser les routines organisationnelles. Prenez, par exemple, « Longitude » de Dava Sobel (ancienne journaliste du New York Times, je ne pense pas que son livre ait été traduit, note de JI). Cet ouvrage brillant raconte l'histoire de la découverte des moyens de mesurer la longitude au XVIII^e siècle, découverte qui fut stimulée par la promesse d'une grosse récompense de la part du gouvernement britannique. Les moyens de mesurer la latitude avaient été trouvés depuis longtemps mais la longitude présentait des difficultés. La communauté scientifique pensait que cela pouvait être fait en observant le ciel et les étoiles mais comment s'y prendre lorsque les nuages étaient présents. Aucun scientifique n'avait entrevu la solution et ce fut un fabricant de meuble, un provincial, qui conçut une horloge qui donnerait l'heure exacte à bord des bateaux. L'heure était la solution et la longitude serait mesurée par le décalage avec l'heure de Greenwich. Mais cette solution n'était pas celle attendue par les experts et pendant des décennies ils la combattirent et la dénigrèrent tant qu'ils purent jusqu'à ce que, à la fin, ils l'acceptent en bloc. Mais la récompense promise ne fut pas payée aux descendants du fabricant de meubles. Cette métaphore peut être utilisée avec efficacité en posant, à sa suite, une simple question : « Donnez moi trois exemples dans lesquels votre équipe a été traitée de la même façon que le fabricant de meuble ».

Ces deux exemples illustrent bien, pour le premier, l'état émotionnel qui peut être engendré par une histoire et, pour le second, l'usage de cet état pour résoudre des problèmes concrets. Encore faut-il que l'histoire fonctionne...

3 Quels conseils pour le cadre griot ?

Savoir raconter des histoires est un art et certaines personnes sont naturellement plus talentueuses que d'autres pour captiver

leur audience. Elles ont la bonne histoire à raconter au bon moment, au bon endroit. Elles savent la raconter en trouvant sans effort le ton et les expressions appropriées. Cette remarque préalable n'interdit nullement d'essayer de comprendre les raisons du succès et de même que l'on peut arriver à jouer d'un instrument sans être un surdoué de la musique, de même il est permis d'espérer que la compréhension et la préparation autorisent les cadres qui n'ont pas d'aptitude naturelle à raconter des histoires à leur équipe à en retirer les bienfaits attendus. Pour mettre à jour les critères de qualité du cadre griot, il convient de se placer du point de vue de l'auditeur et de remarquer que la réception des histoires s'effectue à plusieurs niveaux.

Le premier d'entre eux est celui de l'énonciation. Il consiste à bien analyser qui raconte l'histoire, d'où parle le conteur (d'une position hiérarchique, en tant que collègue), dans quel cadre (professionnel, extra-professionnel). Le second concerne l'histoire elle-même, c'est le niveau de la signification. Dans sa dimension métaphorique, quelle suggestion, quelle évocation peut-elle suggérer? Le troisième est le niveau du récit, quelles en sont les étapes, quelle est sa construction ? Le quatrième renvoie à la dramaturgie, la mise en intrigue donc il met en jeu les relations entre les personnages. Le cinquième a trait au registre ou au traitement, l'histoire sera-t-elle traitée sur le plan de l'humour, de la tragédie, de la fable morale, etc.

L'énonciation

L'histoire est racontée par quelqu'un, dans un certain lieu, à un certain moment, dans certaines circonstances. Chacun de ces éléments possède une grande importance. Dans le premier exemple on sentait bien que le statut de consultante de Diana Hartley a posé un problème car elle savait qu'elle allait être jugée tandis que dans une relation de manager à collaborateur, ce handicap de départ n'existe pas, les participants se connaissent. Mais le cadre qui désire recourir au storytelling doit préparer le

lieu et les circonstances de sa performance. C'est durant un séminaire ou pendant un temps de travail en commun assez long, au minimum une demi-journée, dans un lieu où les participants pourront être protégés du monde extérieur, les portables coupés et confortablement installés que les circonstances seront le plus favorables. Le conteur ne doit pas révéler les raisons qui l'ont poussé à raconter son histoire, ses raisons ne seront dévoilées qu'à la fin dans la troisième phase, celle de retour au réel. Bien entendu, raconter une histoire n'est pas un outil de gestion traditionnel et l'entrée en matière doit être préparée, elle peut l'être en assumant le statut du récit fictionnel. Par exemple : « j'ai lu récemment une histoire qui m'a marqué, je vais vous la raconter car j'aimerais connaître vos réactions ».

L'**histoire**

Toute histoire comporte une dimension métaphorique et elle sera reçue comme telle par l'auditoire. Steve Denning fût un cadre à la banque mondiale avant de devenir un gourou du storytelling¹⁰. Son livre s'intitule « le tremplin » car il pense qu'une histoire efficace doit prendre appui dans le passé pour propulser vers l'avenir. Il propose une classification des histoires d'entreprise :

- a) les histoires qui permettent de partager des connaissances ;
- b) les histoires qui enflamment l'action ; c) les histoires à propos de ce qui peut se passer dans l'avenir ; d) les histoires fondées sur l'humour et la satire ; e) les histoires tremplin qui éclairent le futur à partir d'une histoire à propos du passé ; f) les histoires qui communiquent ce que nous sommes : des gens ; g) les histoires qui communiquent ce que nous sommes : des marques ; h) les histoires qui transmettent des valeurs ; i) les histoires qui combinent des retards de savoir-faire ; j) les histoires qui incorporent des connaissances tacites.

Cette classification est étrange mais utile car elle donne un aperçu de ce à quoi peut servir le storytelling en entreprise. Dans

¹⁰ DENNING S. « The springboard » Butterworth Heinemann 2000

le deuxième exemple, l'histoire de la longitude sera racontée soit b) pour « enflammer l'action » ou c) pour « éclairer le futur ».

Comment choisir l'histoire ? Celle-ci doit être courte. Milan Kundera, dans l'art du roman, écrit « Imaginez un château si énorme qu'on ne peut l'embrasser du regard. Imaginez un quatuor qui dure neuf heures. Il y a des limites qu'il ne faut pas dépasser, les limites de la mémoire, par exemple. A la fin de votre lecture vous devez être en mesure de vous rappeler le commencement ».

Le cadre-griot a besoin de se constituer une bibliothèque d'histoires et il serait utile qu'un collectif de lecteurs puisse mettre à disposition des fiches de lecture des histoires les plus riches avec des exemples de leur utilisation. Si les programmes des écoles de gestion faisaient plus de place à la connaissance de la littérature, il est probable que l'utilisation du storytelling dans l'entreprise se développerait plus rapidement et qu'un élan plus pur serait donné aux gens de la tribu¹¹ entreprise.

Le récit

Le récit est construit. Dans le plaidoyer par exemple, la *narratio* suit l'*exorde* et précède l'*argumentatio*. L'objectif étant, dans ce cas, d'emporter la conviction du juge. L'exemplum narratif varie en fonction du genre. Encore faut-il ne pas trop généraliser car si l'on prend l'exemple de la fable (qui est à considérer pour un usage en entreprise) chez La Fontaine, la morale est conclusive alors que pour le maître de tous les fabulistes, le grec Esope, elle est introductory. Ce qui importe c'est la maîtrise de la diversité des événements qui passe par une structure rigoureuse permettant la cohésion, la mémorisation et donc l'intelligibilité des énoncés. Edgar Poe, à propos du poème écrit, «Un plan quelconque, digne du nom de plan, doit avoir été soigneusement élaboré en vue du dénouement, avant que la plume attaque le

¹¹ Clin d'œil à Mallarmé : « donner un sens plus pur aux mots de la tribu... »

papier. Ce n'est qu'en ayant sans cesse la pensée du dénouement devant les yeux, que nous pouvons donner à un plan son indispensable physionomie de logique et de causalité ». Dans notre cas, l'essentiel consiste à ne pas perdre de vue l'effet à produire. Il ne s'agit pas de convaincre contrairement à un plaidoyer mais il s'agit de déclencher des sentiments et des émotions congruentes à la résolution des problèmes qui se posent IRL¹². Les récits peuvent, par exemple, faciliter la compréhension dans la mesure où ils intègrent ce qui est connu d'un événement avec ce qui n'est que conjecture. C'est alors la curiosité qui devra être stimulée. Ils peuvent orienter l'action avant que des routines ou des procédures ne contrarient l'envie même d'agir. La peur, la colère, la vengeance sont des émotions qui poussent à agir. Les récits constituent également des bases d'expérience auxquelles les acteurs peuvent se référer pour inventer et innover. C'est la créativité, la spontanéité qui seront alors recherchées.

Dramaturgie

La mise en intrigue dépend évidemment des personnages et de leurs relations. Pour les amateurs de série américaine, les exemples abondent, la série « 24 heures chrono » atteint des sommets, tout comme la pièce de théâtre classique, elle respecte la règle des trois unités que Boileau a ainsi formulée :

*Qu'en un jour, qu'en un lieu, un seul fait accompli
Tienne jusqu'à la fin le théâtre rempli.*

Le principe est celui du temps réel qui donne son titre à la série, toute l'action se déroule en 24 heures, le lieu est le plus souvent la cellule antiterroriste et l'action est fortement contrainte par une menace qui varie selon les saisons (projet d'assassinat du président américain, bombe atomique, gaz neurotoxique, etc.) A l'intérieur de ces contraintes, le nombre de trahisons, de

¹² In Real Life, abréviation en usage dans le monde des internautes qui se rencontrent dans les mondes virtuels...

retournements de situation, d'intrigues amoureuses, de calculs politiciens semble infini. Des concepts tels que le charisme et le leadership sont au centre de cette série.

Propp, un formaliste russe, a essayé de prouver que tout conte fantastique peut être ramené à une dramaturgie unique, composée d'une série de fonctions : méfait initial, départ du héros, acquisition d'un auxiliaire magique, combat victorieux et retour triomphal. Avec moins de réussite que Propp, Snowden a essayé d'en faire autant pour les histoires utilisées en entreprise¹³, il définit la structure (« The template ») de telles histoires autour des concepts suivants, le contexte, trois anecdotes, le « turning point », trois messages, le message principal, le slogan, le renversement de situation. Son objectif est de former des managers pour qu'ils s'approprient une histoire que leur raconte le Président et qu'ils la reproduisent tout en la personnalisant mais en conservant la structure, la trame et, bien sur, le message.

Dans notre cas, il s'agit moins de construire que de sélectionner une histoire et, de ce point de vue, les qualités dramaturgiques sont à prendre en compte dans le choix en fonction des objectifs opérationnels poursuivis. La complexité de l'intrigue, la multiplication des personnages et de leur relation peut convenir dans des situations réelles qui ressemblent à des champs de mines mais un seul personnage dans un contexte onirique (Le Petit Prince de Saint Exupéry) sera suffisant s'il s'agit de susciter un sentiment aussi délicat que la compassion ou l'attention à l'autre. L'art d'apprivoiser un renard ou l'attention portée à une rose sont des histoires émouvantes de nature à provoquer une ouverture (momentanée et fragile) de l'âme.

¹³ SNOWDEN D. « Narrative Patterns » Knowledge Management Vol 4 Issue 10 2001

Registre ou genre

Il peut être utile de partir d'un recensement des genres pour en étudier la pertinence concernant l'utilisation par le cadre griot.

L'autobiographie, bien qu'en principe non-fictionnelle, peut être utile car, si les réflexions, les sentiments concernent l'expérience personnelle, l'autobiographe n'a de cesse de prendre à témoin son lecteur auquel il donne le statut de témoin, juge ou confident, et ainsi il peut transmettre les sentiments qui sont les siens.

L'humour semble préférable au comique car il introduit souvent une distance, il fait appel à une complicité de l'auditeur qui seront utiles pour revenir au réel. Mais le comique peut avoir des vertus pour « dépoussiérer », voire « déboulonner » des personnages-idoles dans l'organisation ou pour dénoncer des procédures obsolètes.

Le genre didactique que l'on trouve dans la leçon est résolument à proscrire.

Le genre dramatique, incarné notamment dans le théâtre, comprend plusieurs registres ; tragique, sublime, grotesque, pathétique. Il semble idéal pour provoquer la catharsis et purger les passions mais aussi pour exalter, amener au dépassement de soi.

L'épopée est un genre idéal pour raconter des histoires et il est probable que les premiers récits présentaient tous les caractères du genre épique : narration d'un haut fait devenu légendaire, nimbé d'éléments merveilleux et dont le héros, à la valeur surhumaine, entre en conflit avec des forces gigantesques dont il triomphé, fût-ce dans la défaite. Ce personnage, toujours masculin (mais il serait de bon ton de revoir ce point à l'heure de la parité) est porteur d'une morale destinée à exalter une collectivité (équipe projet, collaborateurs d'un même service).

Le registre lyrique caractérise l'expression poétique des émotions, et c'est à ce titre qu'on peut considérer qu'il existe des thèmes ou des époques lyriques. Hugo définit comme lyriques les temps primitifs : «la première parole de l'homme n'est qu'un hymne : la prière est toute sa religion, l'ode est toute sa poésie». La poésie semble plus efficace dans le cadre d'une lecture et d'une méditation personnelle que dans celui d'une utilisation collective en entreprise mais le registre lyrique se retrouve aussi dans de la prose et il est, presque par nature, apte à faire émerger certaines émotions telles que l'amour, l'amitié ou la mélancolie.

Le merveilleux ou le fantastique sont également très utiles car il abolit certaines contraintes de la réalité et donne vie à des personnages qui incarnent une qualité (la force, la sagesse, la beauté, par exemple) et les émotions que suscite le merveilleux sont souvent très intenses car l'auditeur, comme dans l'exemple premier, retrouve la part d'enfance qui est en lui.

La fable est également à considérer mais la morale qu'elle contient peut constituer un obstacle car elle effectue brutalement un retour au réel.

« On tient pour postmoderne l'incrédulité à l'égard des métarécits... la fonction narrative perd ses foncteurs, le grand héros, les grands périls, les grands périple et le grand but » écrivait Lyotard en 1979 dans son livre consacré à la condition post-moderne. Peut-être est-ce pour cette raison que mille « petits récits » naissent à la place des grands récits car la fonction narrative se transforme mais ne meurt pas. Elle devient chaque jour plus utilisée en entreprise, notamment dans le marketing, mais aussi dans la reddition de comptes relative à la responsabilité sociale¹⁴. Nous proposons de l'utiliser également

¹⁴ IGALENS « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable des entreprises françaises du CAC 40 » Finance Contrôle Stratégie Vol 10 N°2 Juin 2007

dans le cadre de la relation managériale mais il faut pour cela que le manager acquière un talent supplémentaire, celui du griot. Le conteur ici ne crée pas forcément son histoire, il la choisit en tenant compte des effets qu'il entend produire car il ne s'agit pas d'un divertissement mais bien d'une action finalisée. Le choix de l'histoire est un moment essentiel et les effets attendus sont essentiellement d'ordre émotif, l'auditoire doit ressentir plus qu'analyser, il doit être ému, révolté, joyeux, chagriné, à la lecture de l'histoire et c'est pour cette raison que l'art du conteur est sollicité. Ensuite s'effectue un retour au réel et une mise en situation par rapport aux difficultés ou aux opportunités que connaît l'organisation. L'avertance des auditeurs doit en être renforcée et s'ils sont invités à examiner la situation de l'organisation, avec les contraintes et les ressources du monde réel, leur état d'esprit aura changé, leurs émotions, leurs sentiments seront pour un temps transformés et leur engagement dans l'action se ressentira de ces transformations.