



Le leader en tant que conteur d'histoires

Quand j'étais enfant, j'adorais la routine du coucher. Elle se terminait par une histoire. Ma préférée était *Where the Wild Things Are* (Max et les Maximonstres, en français) de Maurice Sendak. Je garde un souvenir ému de cette époque et, alors que je continue à explorer ce que signifie pour moi être un leader, je constate que mes parents étaient en train de faire preuve de l'une des qualités caractéristiques d'un leader puissant : leur capacité à raconter une histoire. Vous voyez, il n'était même pas nécessaire que ce soit leur histoire, mais la qualité de leadership était leur capacité à raconter l'histoire d'une manière qui connectait l'auditeur (moi dans ce cas) au message.

La narration est l'un des traits les plus importants que possèdent les grands leaders. Dans *Leading Minds : An Anatomy of Leadership*, l'auteur, Howard Gardner, présente un certain nombre de profils de leaders. Il dresse le profil de certains riches, de certains pauvres, de certains bien éduqués et de certains issus de "l'école des coups durs". Son principal message est que les leaders atteignent leur efficacité en grande partie grâce aux histoires qu'ils racontent. Le contexte est important. L'aspect relationnel est important. Le message essentiel est intégré. La narration est essentielle pour que le message soit entendu.

C'est en effet en racontant des histoires que l'on enregistre et transmettait l'histoire avant l'écriture. Les histoires étaient également racontées par l'art, à l'aide de dessins. Les Égyptiens utilisaient les hiéroglyphes. Les Grecs et les Romains donnaient vie à leurs histoires dans leurs forums et sur la scène de leurs amphithéâtres. Partout où l'on allait dans "l'ancien monde", on racontait des histoires. Grâce à l'adaptation génétique et au conditionnement, le cerveau humain est en fait aujourd'hui totalement conditionné pour entendre et comprendre des histoires. En tant que leader, vous devez être conscient que vous pouvez affiner vos compétences en matière de narration et tirer parti de la capacité naturelle de vos collaborateurs à écouter si vous vous y prenez bien.

En tant qu'hygiéniste du travail et consultant en leadership depuis toujours, j'ai passé les 35 dernières années à être invité dans des entreprises et à travailler avec elles sur un projet ou un programme particulier. Mon rôle consiste souvent à disséquer le système de gestion de l'entreprise, à l'auditer et à rechercher les risques mal maîtrisés. Ma première impression sur les entreprises se produit lorsque je suis accueilli à la réception. Les premières impressions sont rarement fausses. Lorsque j'interagis avec les employés affectés à mon travail, j'écoute leur histoire. Il ne faut pas longtemps pour comprendre les choses et savoir ce qui se passe réellement.

Chacune des histoires racontées, que ce soit par la réceptionniste ou le vice-président des opérations, a sa place pour m'aider à comprendre l'organisation. Chaque histoire contient un message explicite et d'importants messages implicites. On peut en apprendre beaucoup sur les valeurs de l'entreprise - celles qui sont appliquées et celles qui sont ignorées. Il est également vrai que les histoires contiennent des indicateurs sur l'avenir de l'organisation, son passé et ses dirigeants. Parfois, ces histoires sont porteuses de bonnes nouvelles. Parfois, elles annoncent un avenir inquiétant. Quoi qu'il en soit, ces histoires disent la vérité sur l'organisation. En fait, les histoires révèlent l'ADN de l'organisation.

De la même manière, les histoires et les récits ont le pouvoir de modifier le climat organisationnel et, à terme, la culture organisationnelle. En fait, il incombe en partie aux dirigeants de gérer cet aspect du climat organisationnel. En gérant le message et en étant actifs dans la méthode, les dirigeants ont la possibilité et la capacité de changer les histoires qui sont racontées.

De nombreux dirigeants répondront à ma réflexion en disant qu'ils ont mieux à faire de leur temps que d'être le conteur de l'heure du déjeuner. Je suis d'avis que peu de choses sont plus importantes si vous voulez gérer le message et gagner les cœurs et les esprits des masses. Vous devez prendre cette responsabilité au sérieux. Je vous encourage à en faire l'expérience.

Cela ne demande pas beaucoup de temps ni d'efforts. En tant que dirigeant, vous connaissez déjà l'histoire et vous disposez d'une plateforme intégrée pour faire passer votre message aux employés. En fait, en tant que leader, la plupart des employés seront encouragés et engagés par le simple fait que vous preniez le temps de partager avec eux. Plus l'interaction est informelle, plus les employés en perçoivent la valeur. En prêtant attention à quelques considérations importantes, les dirigeants peuvent faire grand usage de ces opportunités.

Les gens se souviennent rarement des faits qui peuvent être communiqués lors d'une réunion ou d'une séance d'information officielle de l'entreprise. Plus vous serez en mesure d'intégrer votre message dans un "récit qui vaut la peine d'être écouté", plus votre message sera entendu et sa signification résonnera. Les histoires bien racontées sont mémorables.

Que vous le sachiez ou non, en tant que dirigeant, l'un de vos rôles clés est de partager l'information. Pour faire avancer une organisation, tout le monde doit occuper les "bonnes places dans l'autobus" et être prêt à avancer dans la même direction. En racontant des histoires et en les faisant réinterpréter, puis raconter à nouveau par d'autres employés, votre organisation s'aligne mieux, de sorte que les messages que les employés racontent deviennent partie intégrante de leur pensée. Les employés ne cesseront de répéter qu'ils sont laissés dans l'ignorance de ce qui se passe. Malgré tous vos efforts, ils diront que "personne ne me dit rien". La communication par le biais de récits peut être l'un des moyens les plus efficaces pour vous acquitter de cette responsabilité de partager l'information.

La narration d'une histoire, si elle est racontée de la bonne manière, a la capacité de captiver l'ensemble du groupe d'employés et de le lier à des objectifs communs. La confiance se construit lorsque la foi dans le leadership est développée. La confiance dans le leadership provient de la démonstration d'une certaine authenticité. Votre "authenticité" s'affiche lorsque vous racontez une histoire réfléchie mais pertinente. Je suppose donc qu'en tant que leader, ou futur leader, la question est de savoir comment s'améliorer dans l'art de raconter des histoires. En pratique, il y a un certain nombre de choses que vous pouvez faire immédiatement pour rendre vos histoires plus percutantes :

- 1- Soyez authentique - "restez authentique". Être authentique dans la narration signifie que vous êtes la même personne devant le groupe que loin du groupe. Les gens veulent savoir qui vous êtes vraiment et quelles sont vos véritables motivations. C'est pourquoi les grands leaders savent qui ils sont et agissent ainsi en permanence. Lorsque vos motivations sont claires, votre message a plus de chances de passer.
- 2- Connaître son public - "anticipez les préoccupations". Les grands leaders connaissent leur public et peuvent anticiper les préoccupations, la confusion et les réactions avant de commencer. En anticipant les préoccupations, vous pouvez intégrer les réponses à celles-ci dans votre message avant qu'elles ne soient soulevées et, ce faisant, vous apparaissez encore plus comme le "leader omniscient".
- 3- Rester dans le coup - "Faites attention aux mots". Veillez à ce que votre message reste pertinent et ne donnez que les informations les plus pertinentes. L'auditeur se demande généralement ce que cela signifie pour lui. Faites-lui connaître le WIFM (*What's in it for me?*).
- 4- S'améliorer - "Acquérir le don d'orateur demande de la pratique". Raconter des histoires est un art. Devenir un artisan est une évolution qui passe de l'apprenti, au marchand, au fabricant d'artisanat et enfin à l'artisan. Si vous utilisez cette compétence, elle s'affinera. Plus vous prendrez le temps d'élaborer votre message sous forme d'histoire, plus cela deviendra facile. Heureusement, les dirigeants de la plupart des organisations ont d'innombrables possibilités de faire passer leurs messages. Parlez de la vision de l'entreprise et du processus d'élaboration de la vision, partagez la stratégie de l'entreprise, parlez des nouvelles initiatives, parlez de votre parcours personnel de développement du leadership et, surtout, sortez de votre bureau et parlez aux gens.

La narration est l'un des rares moyens de relier efficacement les faits, les chiffres et les connaissances aux émotions. Les histoires nous aident tous à donner un sens aux informations partagées par le biais d'un récit. Nous sommes soucieux de consommer le message contenu dans le récit. Les meilleures histoires sont celles qui peuvent capter la tête et le cœur de l'auditeur. Il n'y a en fait pas de meilleur moyen de transférer des informations, de faire appel à la curiosité naturelle des gens et, surtout, de les motiver à agir.

Glyn est associé chez EHS Partnerships Ltd. à Calgary, en Alberta. Il est un professionnel consultant en santé et en sécurité du travail. Il est un hygiéniste du travail agréé (ROH), un hygiéniste industriel certifié (CIH) et un ingénieur (P.Eng.) avec plus de 35 ans d'expérience. Glyn est un conférencier régulier et contribue au magazine Canadian Occupational Safety. Il peut être joint à gjones@ehsp.ca.