



ISSN 1724-0700

ISSN en ligne 2260-8087

Le *storytelling* : une fabrique à leaders ?

Yaël Gabison

Cabinet Smartside, France

y.gabison@smartside.fr

Reçu le 04-09-2017 / Accepté le 11-09-2017

Résumé

Depuis des années, on imagine des techniques rationnelles et formatées en pensant trouver des recettes infaillibles pour manager et devenir leader. Et pourtant, notre époque change et toutes ces méthodes n'ont désormais plus le même impact. Et si nous revenions à l'humain avec ses envies et ses rêves, ses ambitions et ses inspirations ? Et si le leadership n'était qu'une histoire, la sienne ? Si tel est le cas, alors, pour nous, le *storytelling* représente l'un des leviers de leadership les plus puissants car il permet de mieux se connaître et ainsi de pouvoir embarquer les collaborateurs dans une aventure. Quelle posture de héros adopter ? Comment les personnages de fiction peuvent-ils aider les patrons et managers dans la prise de possession de leur leadership ? Comment la fiction peut-elle les aider à devenir plus performants ? Yaël Gabison explique la méthode propriétaire Storyleader® qui fait le succès du Cabinet *Smartside* pour accompagner les dirigeants et managers de Grands Groupes dans la transformation de leur entreprise.

Mots-clés : leadership, *storytelling*, neuro-marketing, management, méthode Storyleader®

Lo *storytelling*: una fabbrica di leader ?

Riassunto

Da anni, immaginiamo tecniche razionali e preformattate pensando di trovare la ricetta infallibile per formare dei leader. Tuttavia, oggi, assistiamo a cambiamenti continui che modificano l'impatto di tali metodi. E se invece tornassimo all'umano, con i suoi desideri e i suoi sogni, le ambizioni e le aspirazioni ? E se la leadership fosse solo una storia, la propria ? Se così fosse, allora lo *storytelling* rappresenta per noi una leva potentissima della leadership perché permette di conoscersi meglio e conseguentemente di poter coinvolgere i propri collaboratori in un'avventura. Qual è allora l'atteggiamento da eroe che occorre adottare ? Come

possono i personaggi di finzione aiutare i dirigenti e i manager ad assumere la propria leadership ? Come può la finzione aiutarli a migliorare la propria performance ? In questa testimonianza, Yaël Gabison spiega il metodo di successo Storyleader® di proprietà della società di consulenza *Smartside*, metodo che accompagna dirigenti e manager dei Grandi Gruppi nella trasformazione delle loro aziende.

Parole chiave: leadership, *storytelling*, neuromarketing, management, metodo Storyleader®

Stories make leaders

Abstract

For many years, we have been envisioning rational and preformatted techniques trying to find a never-failing recipe to train leaders. Nevertheless, we witness how the ongoing changes modify the effectiveness of such methods. What if we returned to humans, their desires, dreams, ambitions and inspirations? What if leadership was only a story, one's own story? If so, storytelling is one of the most powerful levers of leadership. It allows everyone to know themselves better and engage fellow workers and partners in an Adventure. But then, which hero's attitude should one adopt? How can fictional characters help executives embrace their own leadership? How can fiction help them be more efficient? In this interview, Yaël Gabison explains the successful Storyleader® method, owned by the consulting company *Smartside*, a method that drives executives and CEOs through the transformation of their companies.

Keywords : leadership, *storytelling*, neuromarketing, management, Storyleader® coaching method

Comment une entreprise peut-elle trouver ou retrouver une culture de leader ? Comment une équipe peut-elle augmenter ses performances et regagner en leadership ? Comment une culture interne peut-elle changer pour se réadapter aux contraintes d'un marché ou d'un nouveau paradigme (international, de fusion...) ? Ces questionnements mettent souvent en lumière des dissonances très fortes entre l'environnement externe de l'entreprise et l'interne. Le point d'intersection entre ces deux points se retrouve autour de la culture interne. Et lorsqu'on parle de « culture », forcément l'histoire de l'entreprise et les histoires ne sont jamais très loin.

La culture d'une entreprise est composée d'un ensemble d'histoires, de récits de succès ou d'échecs. Tout cela façonne ce qu'on appelle la « culture d'entreprise ».

L'ensemble de ces histoires fondent et cristallisent des croyances, des valeurs, des traditions et des comportements qui sont le socle d'une entreprise. Lorsqu'une compagnie a une culture reconnaissable, installée, forte, comme celle d'Apple, par exemple, alors tous ces éléments (croyances, valeurs et comportements) sont cohérents avec l'environnement, le marché, mais aussi qu'ils sont parfaitement intégrés par tous les salariés. C'est souvent le fruit d'une Histoire riche avec des créateurs charismatiques, une succession d'hommes forts qui ont laissé leur empreinte dans les façons de pensée ou de se comporter (Henri Ford, Lakmi Mittal, Bernard Arnaud, François Pinault, Steve Jobs...). Cependant, le changement étant permanent, il arrive toujours un moment où l'environnement de l'entreprise change. Aujourd'hui à une vitesse effrayante, d'ailleurs. Pour citer un exemple que nous connaissons tous : l'arrivée du multi-play (diffusion sur plusieurs écrans d'un même programme : Ipad, Iphone, TV, ordinateur) sur le marché des media a provoqué un changement considérable dans tous les métiers historiques de ce secteur : de la programmation au commercial, tous les métiers, sans exception, se sont transformés. Idem pour l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie en France qui a bouleversé la culture d'entreprises comme EDF ou Engie avec une nécessité de devenir plus internationaux, plus compétitifs donc plus performants alors qu'elles évoluaient dans un environnement de monopoles. Tous ces changements d'environnements, de métiers, de croyances chahutent et mettent à mal les positions des entreprises sur leurs marchés. Elles ont des conséquences désastreuses sur les mentalités, les croyances et les comportements des salariés : « sommes-nous toujours leaders ? Nos habitudes et nos façons de faire sont-elles toujours aussi adaptées au marché ? Pourquoi devons-nous nous faire préférer, nous battre alors qu'avant, nous étions les seuls sur le marché ? » Autant de questions que tous, les patrons et les collaborateurs des grandes ou moins grandes compagnies, se posent face à ces bouleversements. Autant de questions qui mettent à mal la culture d'entreprise mais aussi les performances des collaborateurs donc de l'entreprise. Dans ces cas-là, souvent, il faut un homme fort pour incarner le futur, un chef qui saura apaiser et faire bouger les salariés vers une nouvelle culture. C'est à ce moment-là que nous intervenons : lorsqu'il faut transformer les mentalités, les croyances et les métiers. Souvent avec un seul but avoué par ceux qui nous mandatent les accompagner à prendre, reprendre ou installer leur leadership pour leur permettre d'accompagner les transformations internes. Le Leadership est un mot qui veut tout et rien dire, aujourd'hui. Il est beaucoup utilisé, presque usé pour expliquer ou décrire des notions comme celle de pouvoir, d'influence, décrire une position « premium » sur un marché ou encore

une stratégie offensive... Revenons à l'origine de ce mot : « leadership » est un mot anglais qui veut dire « l'art de mener » (leader = « mener » ou « meneur » en anglais). Or, [mener] en français, a une tout autre signification. Cela vient du latin [menari] : « menacer ». On employait ce terme dans un sens agricole pour dire : « pousser, mener les bêtes en les menaçant ». En France, le mot « leader » fait encore un peu peur et on l'associe beaucoup au pouvoir sans moral. En Angleterre, le mot a fait du chemin, il est dérivé directement du mot « leader », employé pour désigner le chef d'un parti politique et a donc longtemps été associé au domaine politique. Quoiqu'il en soit, il semble que le leadership soit un phénomène naturel dans n'importe quel groupe. Il apparaît à peu près chaque fois que des humains sont réunis dans un environnement donné : groupe sportif, groupe de travail, groupe politique. Aujourd'hui, il est principalement dédié à l'organisation dans les entreprises privées. Dans des groupes, certains individus sont perçus par les autres comme ayant plus d'influence. On parle alors de leadership dont la définition¹ est : « capacité d'un homme ou d'une femme à influencer un groupe pour aller vers un but désigné ». A partir de cette définition, de mon expérience de la construction des fictions et des besoins de nos clients, j'ai développé une méthode propriétaire pour accompagner les patrons ou les managers à se saisir et à s'installer dans leur rôle de leader, notamment dans des contextes de changement. Cette méthode s'appelle : Storyleader®. Elle s'appuie sur cinq hypothèses :

1. Le *storytelling* est une fabrique à leaders

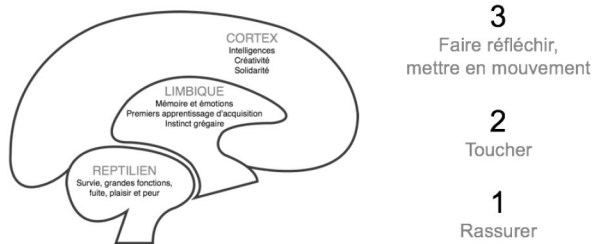
La définition du *storytelling* (Salmon, 2008) est celle-ci : l'art de raconter des histoires pour mettre de l'émotion dans le domaine professionnel, dans le but de convaincre. Robert Mc Knee, l'un des plus grands scénaristes d'Hollywood dit : « Motiver les employés, c'est le travail essentiel du chef d'entreprise. Pour cela, il faut mobiliser leurs émotions. Et la clé pour ouvrir leur cœur, c'est une histoire ». Voilà un résumé extrêmement efficace de ce qu'est concrètement le *storytelling*. Beaucoup de domaines dans l'entreprise utilisent l'outil *storytelling*. Par exemple, le département Études pour recueillir les récits des usagers sur la manière dont ils consomment les produits et services d'une entreprise ou encore les ventes pour bâtir des mythes autour des produits... M. Don Valentine, le fondateur de Sequoia Capital, un financier légendaire qui compte dans son portefeuille des participations dans le capital de sociétés comme Apple, Oracle, Cisco, Yahoo ! et Google, déclarait récemment² que, parmi les milliers d'exposés d'entrepreneurs à la recherche de fonds entendus ces trente dernières années, la plupart échouaient parce qu'ils ne savaient pas communiquer : « Vous voulez savoir comment doubler vos ventes et

quadrupler votre avance ? », demande M. Doug Stevenson, le président du Story Theater International. « Vous vendrez bien mieux en vendant une *success story* qu'en décrivant les caractéristiques et avantages de votre produit ou service. Une histoire, et c'est vendu. Les gens adorent les histoires » Le succès du *storytelling* ne se limite pas à la direction d'entreprise et au marketing. Il s'est imposé en dix ans à toutes les institutions au point d'apparaître comme le paradigme de la révolution culturelle du capitalisme, une nouvelle norme narrative qui irrigue et formate les secteurs d'activité les plus divers.

Aujourd'hui, cet art ne doit plus juste être maîtrisé par les chefs d'entreprise pour faire des discours mais il doit les inspirer pour gérer leur entreprise. Leur job en tant que chef consiste à devenir une part importante de l'Histoire qu'il doit construire pour accompagner le changement dans leur compagnie³. C'est ma conviction profonde pour les accompagner à prendre leur rôle et nous y travaillons, comme travaillerait un scénariste sur un film grâce à la méthode Storyleader®.

2. Tout changement nécessite un chef, un meneur, un leader qui emmène le groupe vers un nouveau but

Tout changement engendre de l'incertitude, des inquiétudes, des questions, des peurs... Ceux qui le subissent ont besoin d'être accompagnés pour pouvoir se mettre en mouvement. Les études de neuro-marketing nous ont livré le chemin qui doit s'opérer dans le cerveau pour basculer vers la conviction et aller de l'avant. Ce chemin est celui de l'influence : la première vertu que doit posséder un leader.



En effet, lorsque le chef est un leader, il mettra en place tous les moyens pour faire suivre cette route à ses collaborateurs : il fera en sorte de d'abord les rassurer (le cerveau reptilien), puis de les toucher affectivement, notamment en étant authentiques et avec des émotions (le cerveau limbique) et enfin il faudra

leur faire comprendre précisément la démarche (le cortex). Tout cela afin qu'ils puissent y adhérer, avancer et soutenir la transformation à opérer, au quotidien. Vous remarquerez que l'explication rationnelle (le cortex) ne peut en aucun cas être le pilier de cette mise en mouvement des collaborateurs. Tout le chemin (reptilien-limbique) est nécessaire à la compréhension de la route à prendre pour transformer l'entreprise. Il s'agit bien de la personnalité du leader et de sa capacité d'empathie (pour rassurer) qui permettra à tous de faire les deux tiers du chemin (Gabison, 2012). Cette structuration en trois étapes (reptilien-limbique-cortex) est similaire en tous points à la structure d'une histoire. Notre job sera de faire en sorte qu'elle devienne le pilier de toutes les communications du leader. Pour faire passer son message, il devra déverrouiller le reptilien (= l'intrigue d'une histoire), toucher le limbique (= les émotions ressenties dans les péripéties) et atteindre le cortex (= le message final de l'histoire qui procure une sensation de libération et donne envie de se mettre en mouvement). Ce paradigme *storytelling* est le cœur de notre métier lorsque nous préparons des leaders à prendre la parole pour annoncer, soutenir, accompagner des transformations en entreprise.

3. Nous avons tous du leadership

La définition commune du leadership m'a toujours semblé trop large et incomplète. Au cours de mon expérience professionnelle, j'ai pu observer et travailler avec beaucoup de managers, de top managers et de patrons de petites et grandes entreprises. Cela m'a permis de constater que nous avons tous une part de leadership. Tous sans exception ! En effet, d'abord, parce que le leadership ne s'exerce pas tout le temps et partout. Or, nous avons tous un domaine dans lequel nous sommes tellement à l'aise que nous pouvons influencer et mener un groupe de personnes vers un but précis. Puis, parce que le leadership a toujours été a minima, pour moi, une forme d'instinct de survie que nous déclenchons lorsque nous sentons qu'il est nécessaire de le faire. Il y a des gens qui ont cette capacité plus développée que d'autres, certainement parce qu'ils ont eu davantage l'habitude de se battre, de s'imposer, de réunir et rassembler ou/et d'embarquer dans leur passé. Lorsqu'on écoute l'histoire de Tony Robbins, le gourou américain, conseiller de Bill Clinton, Barack Obama et bien d'autres, et que l'on regarde ses séminaires, on voit bien que la relation avec sa mère l'a entraînée depuis longtemps à rassembler les foules et à convaincre pour aider les gens.

4. La notion de leadership individuel rejoint la notion d'héroïsme

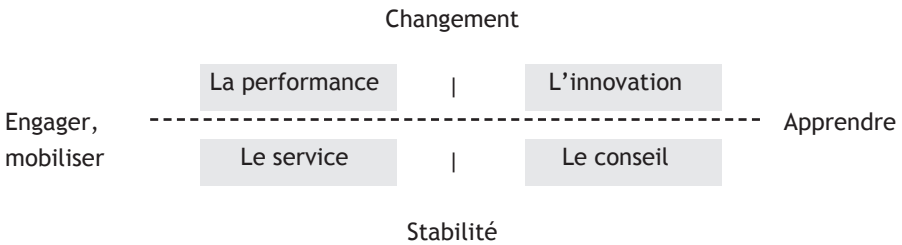
La fonction du Héros dans une histoire est particulièrement simple à définir : il s'agit du « personnage principal, celui qui fait l'action du début à la fin de l'histoire⁴». Pour nous, chaque leader est le personnage principal de l'histoire qu'il doit faire vivre à l'entreprise. En cela, il en est le héros, d'autant plus pendant les phases de transformation qui nécessitent une implication, une capacité d'influence et une énergie décuplée. Cela a été le cas de Steve Jobs qui, à plusieurs reprises, a radicalement changé le destin d'Apple en insufflant une culture d'innovation perpétuelle dans l'entreprise, même dans les périodes les plus noires (sortie de l'iphone, quand Apple était au plus mal, de l'Ipad...).

5. Chaque héros, chaque leader est différent

Luke Skywalker est différent de Cendrillon, qui est différente de Frank Underwood...Même si nous possédons tous une part de leadership qui peut être rapprochée de la définition du héros de fiction, chacun d'entre nous est unique : nous avons tous une personnalité différente, une façon de s'exprimer différente, une histoire spécifique et des croyances différentes. Par exemple, Tim Cook n'est pas le même leader que Steve Jobs et pourtant il gouverne très bien Apple puisque la firme continue d'être rentable et appréciée. C'est la raison pour laquelle, nous sommes convaincus que lorsqu'il faut gouverner et mener des hommes dans une direction commune, le leader doit parfaitement se connaître et cerner les contours de son leadership pour avancer et faire avancer de manière juste et personnelle. Afin d'y arriver plus facilement, nous avons créé Storyleader®, méthode issue d'une grille utilisée par les scénaristes pour construire leurs personnages de fiction que nous avons mixée avec les archétypes de Jung⁵. Ce système nous permet de calibrer 12 styles différents de leadership liés aux archétypes de héros présents dans n'importe quelle histoire. Nous faisons habituellement ce travail à l'aide d'un test de 72 questions. J'aimerais vous en présenter ici une version simplifiée dans laquelle, nous ne vous dévoilerons que 4 grands styles englobant les 12 archétypes® originaux. Selon ce modèle, le style de leadership dépend de deux variables :

- la personnalité du leader : plutôt dans la stabilité ou le changement, le challenge ;
- les exigences de la situation à laquelle il doit faire face : ce sera soit le besoin d'apprendre, de transmettre un savoir, soit celui de mobiliser, d'engager.

Ces deux dimensions vont donner lieu à 4 grands styles de leadership : le leadership de performance (Frank Underwood), d'innovation (Rémi Danton), de conseil (Claire Underwood) et de service (Doug Stamper). Ces quatre figures qui illustrent les grands archétypes de leadership appartiennent à la série TV House of Cards : un modèle extrêmement riche pour des recherches dans ce domaine, qui est devenu l'un de nos préférés mais nous utilisons également d'autres séries TV (Game of Thrones, Docteur House ...) ou des films cinéma (Star Wars, Amélie Poulain...). Cela nous permet d'obtenir une grille avec 4 grandes typologies de leadership :



Il est à noter que dans cette série, tous les personnages sont des leaders, à leur façon. Le visionnage et le fait de prendre comme exemple certaines situations de la série TV nous permettent de personnaliser et de rendre plus réelles certaines situations de la vie quotidienne lors des coachings. Prendre des exemples vivants, les autorisent à faire des projections pour mieux expérimenter des réponses imaginées et des réactions à des situations à venir sans pour autant prendre de risque, puisque nous restons dans la fiction. Storyleader® consiste donc en deux volets : d'abord se connaître et calibrer son style de leadership, puis à ensuite expérimenter des situations dans la fiction afin de définir, préciser et tester son *storytelling* personnel.

Chaque style est lié à une façon de gouverner, d'influencer et de mener des hommes.

La performance : Frank Underwood. Cet archétype accorde le maximum d'importance à l'image et aux résultats peu importe les moyens. Il souhaite travailler avec les plus grands, et en faire partie. C'est la maîtrise et la rigueur de l'ensemble des résultats qui font la différence. Son ambition lui permet de générer de l'énergie chez les autres pour mener ses projets à bien. Ses forces : il est doté d'une organisation sans faille, et il se donne les moyens d'atteindre ses objectifs. Ses points de vigilance : son ego et haut niveau d'exigence peuvent parfois freiner sa réactivité, il peut manquer de souplesse dans certaines situations et devenir tyrannique. Le challenge de ce type d'archétype : il doit se détacher totalement de l'apparence, de ce qui brille, pur prendre du recul et savoir accepter l'ombre de temps en temps, l'échec ou une certaine humilité.

Le service : Doug Stamper. Cet archétype concerne les leaders au service des autres. On peut toujours compter sur eux ! Ils permettent à leurs clients ou collaborateurs de sortir de situations difficiles. Ils sont très attachés aux rapports humains, à la relation. Pour eux, ils sont la clé majeure d'un projet, d'une transformation. Ils soigneront particulièrement le lien avec leur entourage professionnel. Ses forces : les rapports humains et les relations. Discrétion et intelligence relationnelle sont ces atouts. Flexible, réactif, à l'écoute des autres, il sait reconnaître ses erreurs et changer de direction. Ses points de vigilance : c'est l'archétype parfait pour accompagner les entreprises après la phase de transformation car il aura du mal à trancher et prendre des décisions fortes et claires. Il peut se sentir frustré face au manque de reconnaissance des autres et aura parfois du mal à prendre de la hauteur et à travailler en solitaire. Son principal challenge pro ? Faire bien la différence entre relations bénéfiques et liens toxiques pour ne pas se laisser embarquer dans des mauvaises décisions et influences et apprendre à trancher.

L'innovation : Rémi Danton. Cet archétype concerne les leaders qui sont focalisés sur l'Innovation, la découverte, la nouveauté. Ils aiment mettre en lumière des situations sous un angle nouveau, auquel personne n'aura pensé. Ils font découvrir des choses aux autres. Ils utilisent des méthodes novatrices, et ont besoin d'exprimer leur créativité partout. Ses forces ? Il a de l'audace, il sait se projeter dans l'avenir pour faire avancer le collectif dans un futur pérenne. Ce type de leaders permettra à l'entreprise d'avoir un avenir serein. Ses points de vigilance ? Des méthodes peu conventionnelles qui peuvent ne pas convenir à tout le monde : on aime ou on n'aime pas ! Pas de demi-mesure donc difficile à suivre par tout le monde. Il devra être relayé par de bons opérationnels dévoués. Son principal challenge pro ? Mieux identifier ses « murs » internes qui empêchent de partager son esprit d'innovation : peut-être, en étant davantage à l'écoute des autres ?

Le dernier archétype : celui du conseil est incarné dans Storyleader® par Claire Underwood. Ils aiment conseiller sans forcément être impliqué dans le déploiement opérationnel. Ils font autorité par leurs conseils avisés. Ils savent informer et former leurs clients et collaborateurs afin qu'ils deviennent plus compétents, plus à l'aise en leur apportant des avis aiguisés et compétents, experts. Ses forces ? Son niveau d'expertise, d'expérience et de compétences. Ses points de vigilance : la distance ! Entre lui et les autres et entre sa vision idéale d'une situation et la réalité du marché. C'est un leader parfait pour précéder et préparer les entreprises dans leurs grandes transitions. Son principal challenge pro ? Travailler davantage en format « écoute et ajustements » avec ses collaborateurs pour être plus en prise avec la réalité et obtenir davantage de retours opérationnels.

Ces quatre grands archétypes constituent le fondement d'une méthode de coaching et de conseil basée exclusivement sur les techniques narratives et de *storytelling* : Storyleader®. La description de cette méthode a volontairement été abrégée et simplifiée pour des raisons de confidentialité et de vulgarisation. Cet outil, dans sa version complète a permis, à maintes reprises, de dénouer et d'expliquer des problématiques de gouvernance dans les entreprises mais surtout de décomplexer certains patrons ou managers sur leurs façons de gouverner et de mener leurs collaborateurs.

Ce qu'il faut en retenir, c'est qu'il n'y a pas un seul style mais bien plusieurs styles de leadership, comme il y a plusieurs types de héros. Le leadership est beaucoup plus complexe que l'on nous l'affirme depuis une vingtaine d'années. Il est bien pluriel et directement lié à la culture d'une entreprise mais surtout à son patron car il met en œuvre une dimension personnelle très forte. Nous pensons que le passage par la fiction et le *storytelling* est un atout majeur pour le cerner et le rendre plus performant. Notre travail quotidien consiste à montrer aux managers et patrons, l'ampleur de leur responsabilité grâce à cette analogie puissante aux héros de fiction et le passage continu de la réalité à la fiction. Par ce biais, nous étayons et éclairons des situations réelles à la lumière d'extraits de films ou de séries TV. Nous avons constaté que cette façon de faire a permis aux managers d'essayer des choses nouvelles ou plus personnelles, mais aussi à rendre leur décision plus éclairée et performante. A mes yeux, c'est cela le grand apport du *storytelling* au leadership : révéler un leadership personnel pour en faire des réussites universelles.

Bibliographie

- Gabison, Y. 2012. *Boostez vos présentations avec le storytelling*. Paris : Editions Eyrolles.
- Salmon, C. 2008 [2007]. *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte.
- Stevenson, D. 2004. *Never Be boring Again: Make your Business Presentations Capture Attention, Inspire Action and Produce Results*. Colorado Springs: Cornelia Press.

Notes

1. La définition est tirée du dictionnaire *Larousse*.
2. Wall street Journal du 5 avril 2017.
3. Yaël Gabison conférence USI 2016.
4. La définition est tirée du dictionnaire *Larousse*.
5. Les archétypes de Jung : représentent des thèmes universels, à la source de toute interrogation humaine sur son devenir ou sa nature, tous les archétypes forment en effet un « champ de significations » regroupant la totalité des représentations humaines.