

## **Le storytelling**

Par Laurent Lapière, titulaire  
Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal  
[Laurent.lapierre@hec.ca](mailto:Laurent.lapierre@hec.ca)  
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Le leadership ne peut être exercé sans communication. Qu'il s'agisse d'une vision nouvelle, d'une mission ou d'un projet de société ou d'entreprise, un leader doit d'abord se raconter à lui-même « l'histoire » qu'il veut raconter aux autres. Il doit la rendre suffisamment crédible pour lui pour être capable de convaincre les autres de sa nécessité, sinon de son bien-fondé.

Plusieurs leaders que j'ai étudiés prennent même la peine de mettre par écrit « l'histoire » qui les anime. Écrire demande une plus grande rigueur dans la pensée. Écrire porte la personne à être plus près de ce qu'elle sent et de ce qu'elle veut vraiment exprimer. L'histoire qu'elle va raconter aux autres ensuite pour les convaincre de le suivre a plus de chance d'être perçue comme vraie et donc, d'être plus crédible.

C'est le fond même du leadership.

Si un leader est nécessairement un « conteur », au-delà du paraître, il y a la vérité. Un leader ne pourrait toucher les gens et les gagner à sa cause s'il n'était qu'un « beau parleur » en essayant de berner les gens. Évidemment, la vérité n'est jamais totale, mais on ne peut pas leurrer indéfiniment une population.

Certes, il n'y a pas de leaders parfaits, et on choisit toujours les imperfections qui nous semblent acceptables. Chaque personne a droit à ses coulisses personnelles, et chaque dirigeant a droit aux siennes derrière sa vie publique. Tout n'est pas fait pour être montré au jour, ni pour être raconté. Les électeurs, et tous les publics qui écoutent un leader (politicien, administrateur ou haut dirigeant), doivent faire la part des choses entre « les histoires fausses », qu'on leur raconte, et des histoires plus véridiques.

Le fond finit toujours par ressortir sous les apparences extérieures qui essaient de le camoufler. C'est sur cette intelligence physique, affective, sensuelle et cognitive que se fonde la sagesse de la démocratie et du leadership qui est accordé à une personne. On ne peut pas abuser indéfiniment toute une population qui, en dernier ressort, choisit son leader.

Ce constat a des implications majeures sur la recherche qu'on veut faire en leadership et sur la formation qu'on peut donner aux leaders.

Le *storytelling* devient alors une méthode de recherche par laquelle on demande aux leaders de raconter, de se raconter. Un leader a cette capacité de dire qui il est et ce qu'il fait. Il est en recherche avec nous. À partir de ce récit, on produit un texte (ou un vidéo) dans lequel on met en forme ce récit. On raconte cette histoire.

*Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 12 mai 2008.*

Il s'agit d'une recherche subjective, en ce sens que le matériel premier dont on se sert est le récit subjectif d'une personne. Elle approuve ce document (texte ou vidéo) pour nous assurer que le contenu soit réaliste, tout en sachant qu'une vie, particulièrement riche, ne peut être réduite à quelques centaines ou dizaines de pages ou à des milliers de pieds de pellicules.

C'est ce matériel qui nous sert de base dans la formation des leaders. La personne qui veut apprendre le leadership le fait d'abord à partir de l'expérience des autres, en les regardant agir dans la vraie vie d'abord, et en lisant les récits que d'autres leaders font de leur pratique et au contact des documents de type *storytelling* qui sont produits.

La personne qui apprend s'identifie, positivement ou négativement, avec d'autres leaders; elle se fait sa propre histoire de ces *storytellings*.

Au cours de ces séances d'apprentissage, elle fait part aux autres des histoires qu'elle s'est faites à elle-même (et d'elle-même). Elle les partage avec les autres et apprend ainsi sur elle-même.

Si la personne qui est en apprentissage de leadership n'a pas l'intelligence de lire entre les lignes et de comprendre en profondeur ce qui se passe pour une autre personne, d'imaginer ce que peuvent être les coulisses de ce leader, ce ne sont pas des théories du leadership qui vont lui faire acquérir cette compréhension. Elles vont lui passer entre les deux oreilles, comme l'eau sur le dos d'un canard.

Le leadership est une réalité fuyante et éminemment subjective. Elle s'apprend de façon subjective et le *storytelling* est particulièrement approprié à cet apprentissage.

*Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 12 mai 2008.*