

Concevoir de nouveaux processus de transformation organisationnelle avec l'agilité créative

Créatexte

Communication, langue, storytelling

Birgitta Borghoff et Birgit Appelt

La communication favorise l'agilité créative et vice versa, tant sur le plan analogique que numérique. Il s'avère essentiel, pour une organisation, de savoir reconnaître la valeur de la langue et de la communication et d'agir de manière «créagile». Cette approche et les pratiques modernes comme le storytelling permettent de multiplier les perspectives dans les situations complexes. Les méthodes de travail peu conventionnelles mais systématiques de la créagilité développent tous leurs effets dans les environnements caractérisés par l'insécurité, la complexité et l'ambiguïté.

Comment se servir de ce créatexte?

Ce créatexte, qui contient des informations utiles sur la communication, la langue et le storytelling, est conçu pour l'étude personnelle et comme journal de recherche. Les cinq symboles suivants marquent une interruption dans le texte et invitent à s'accorder une pause, à réfléchir ou à agir:



Accorde-toi un temps de réflexion.



Note tes premières associations.



Discute avec tes collègues.



Écoute attentivement.



Lis attentivement le texte.

En outre, chaque page comporte une marge et un espace en bas. Les deux zones apparaissent en bleu clair. Note dans les marges les mots clés, les remarques et les idées. Dans la partie inférieure, tu trouveras une zone pour résumer ce que tu as appris.

À toi de jouer! Amuse-toi bien!

Adapter la communication à la situation

Selon Ulf-Daniel Ehlers, chercheur en éducation et professeur de gestion de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie, leader conscient et expert dans l'art de la communication, **les compétences en communication** occuperont une place indispensable dans la transformation organisationnelle, au même titre que l'élaboration de sens, la pensée design, la maîtrise des outils numériques ou les compétences en matière d'ambiguïté, de prise de décisions, de réflexion, d'innovation et d'avenir. Valeurs, structures de l'organisation, de direction et de communication doivent s'accorder parfaitement pour permettre l'émergence de compétences d'avenir (Ehlers & Meertens 2020; Ehlers 2020a/b; Ehlers & Kellermann 2019).

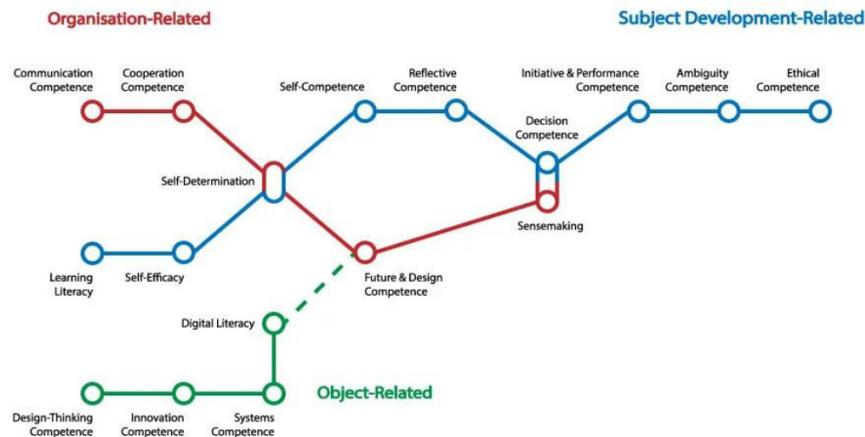


Illustration 1: cartographie des compétences d'avenir (Next Skills 2022)

Les compétences d'avenir englobent les capacités qui nous permettront de relever au mieux les défis dans un avenir incertain, ambigu, complexe et volatile. Les compétences en communication constituent aussi une compétence organisationnelle, car les praticiens interagissent en permanence dans leurs et avec d'autres organisations et environnements sociaux. Néanmoins, les compétences en communication n'incluent pas uniquement les connaissances linguistiques, mais aussi la capacité de nouer le dialogue, de modeler le discours public, d'établir le consensus, d'aborder la critique de manière constructive ou encore de présenter son organisation à différents groupes d'intérêt. Sans jamais perdre de vue le public cible, le contexte ou la situation.

Le développement de l'**agilité créative** permet d'affronter de nouvelles situations de manière agile et créative et de communiquer de façon efficace et respectueuse, tant sur le plan analogique que numérique (Borghoff 2021). Mais pas seulement. La «créagilité» peut être considérée comme le point de rencontre vivant entre stratégies artistiques et créatives, pratiques de la communication et du développement organisationnel, point de rencontre enrichi par l'expérience d'acteurs à l'œuvre dans différents rôles, situations, contextes et milieux.



Découvrir l'agilité créative et s'adapter à la situation

- Qu'associes-tu spontanément à l'agilité créative?
- Comment décrirais-tu ta façon de communiquer au quotidien?
- Quels changements dans ta façon de communiquer observes-tu face à une tâche complexe et équivoque?
- Comment communiquez-tu dans une situation incertaine ou insécurisante? Existe-t-il des éléments «créagiles» qui t'aident à adapter ta communication à la situation?

Raisons et sens de la communication

Le philosophe et psychanalyste Paul Watzlawick a prononcé une phrase célèbre: «On ne peut pas ne pas communiquer; chaque être humain adopte un comportement dans la vie, et ce comportement a valeur de message; même en ne faisant rien, on dit quelque chose.» (Watzlawick 2015). La communication est une action, et l'action communicative remplit une fonction. Nous construisons du sens social à travers les signes d'interaction dans les relations avec autrui. Par et à travers la communication, nous façonnons notre vie, notre interaction avec les autres, notre travail. La communication est omniprésente, comme l'air que nous respirons. Notre société fonctionne à la manière d'une société de communication, où tout (ou presque) est toujours et partout possible. Les organisations désignent ce qui est utile pour les acteurs en présence et créent ainsi de la valeur (Stücheli-Herlach 2017). La création de valeur s'opère dans des processus de travail et de communication qu'il faut, aujourd'hui, repenser et adapter en permanence. Comment assurer le succès du dialogue, de la coopération et de la participation dans des situations caractérisées par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté? Par la découverte, l'expérience et la réflexion sans cesse renouvelées. Autant de sources d'incertitude et de craintes, car les pratiques sociales et les formes de coopération ne cessent d'évoluer. Le changement est permanent (Borghoff 2021).



Accompagner le changement

- Comment réagis-tu face à la permanence du changement?
- Comment l'accompagnes-tu dans tes fonctions professionnelles, dans ton équipe, dans ton service, dans ton organisation?

Étude de cas : décision et direction

Contexte: Le directeur d'une imprimerie doit s'absenter de façon prolongée en raison d'une maladie. Son fils travaille dans l'entreprise. Il ne s'exprime pas sur une éventuelle reprise de la direction. Un responsable de production de longue date est chargé de la direction de l'entreprise. Il ne dispose d'aucun pouvoir officiel de décision et ne se trouve donc pas en mesure d'intervenir dans la politique financière et commerciale de l'imprimerie ni d'influencer la situation donnée. La désorientation et une grande insatisfaction règnent parmi le personnel. La situation représente un stress psychologique grandissant. Une baisse du chiffre d'affaires se dessine.



Avant de poursuivre la lecture, réfléchis aux moyens d'action possibles et aux mesures à prendre pour résoudre le problème.

Solution: Une conseillère externe élabore un engagement commun avec le concours du directeur, son fils et deux autres figures clés de l'imprimerie. Objectifs du dialogue: d'une part, une clarification des rôles (Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995) des personnes exerçant une fonction de direction, accompagnée du transfert du pouvoir et de décision; d'autre part, la communication rapide des changements de rôles et des nouvelles compétences décisionnelles par le biais des canaux de communication de l'entreprise. Le dialogue devrait être organisé de façon à prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes et à permettre une communication ouverte. L'exercice ne vise pas à espérer d'être compris, mais à avoir le courage de se faire entendre. En effet: «Se comprendre soi-même permet de mieux communiquer.» (Friedemann Schulz von Thun).

Réflexion: L'inaction par manque de communication peut menacer la création de valeur, le succès et, au bout du compte, l'existence d'une entreprise. Le changement a lieu lorsque des personnes, tous échelons hiérarchiques confondus, communiquent ensemble, échangent sur le problème rencontré et décrivent la situation en cours. Un dialogue ouvert sur la situation aide à identifier les éventuels rôles non attribués ou mal attribués et les personnes qui peuvent et veulent endosser tel rôle maintenant, ad interim et à l'avenir.



Communication de la décision

- Domke, Christine (2006). *Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag..

Communication de direction

- Sackmann, Sonja A. (2021). *Führungskommunikation*. In: Einwiller, Sabine, Sackmann, Sonja & Zeffass, Ansgar, *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. S. 237-256. Wiesbaden: Springer.
- Zoller, Karen & Nussbaumer, Paul (2019). *Führungskommunikation*. In: Zoller, Karin & Nussbaumer, Paul, *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung*. S. 127-146. Wiesbaden: Springer.

Psychologie de la communication

- Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun (2014). *Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten*. Hamburg: Rowohlt.



Les clés de mon action communicative

- De quelle manière ma socialisation et mon/mes rôle/s professionnel/s influencent-ils mon action et mon comportement communicatifs?
- Quelles sont mes manières de communiquer dans mon environnement professionnel et dans un contexte privé ? Quels sont les différences et les points communs?
- Suis-je plutôt introverti ou plutôt extroverti? De quelle façon ce trait de caractère influence-t-il ma manière de communiquer à l'oral et à l'écrit?
- Quel est mon comportement face à la routine ? Dans quelle mesure suis-je ouvert à la nouveauté et à quoi puis-je le mesurer?
- De quelle façon mon attitude intérieure et, le cas échéant, mes positions influencent-elles ma manière de communiquer à l'oral et à l'écrit?
- Quels traits, aptitudes, situations ou contextes m'aident à développer mon plein potentiel de communication?

Langue et communication

Les processus organisationnels se fondent sur des «**univers symboliques (plurivalents)**» Berger & Luckmann 2009) qui évoluent en permanence pour devenir alors tangibles et compréhensibles et permettre aux acteurs de différents services ou domaines de communiquer entre eux, d'échanger et de partager leur vécu. Ces univers sont aussi des «**univers de connaissance**» (Dreesen & Stücheli-Herlach 2019: 124). Pratique centrale, **l'élaboration de sens** (Weick 1995) naît de l'utilisation de la langue (ebenda: 39) et fait partie des compétences d'avenir de notre époque (cf. Illustration 1). Ces schémas typiques de **l'usage de la langue** remplissent certaines fonctions et actualisent certaines significations dans un contexte donné. Ils englobent slogans, thèmes, métaphores et autres procédés rhétoriques, narrations ou argumentations (Borghoff 2021). Le fait de nommer, décrire ou paraphraser les univers symboliques par le biais de mots, de phrases, de sons, de textes ou d'images les rendent tangibles, compréhensibles et transmissibles pour les personnes dans leurs différents rôles professionnels. Ils se manifestent dans des discours.

«Un discours est un processus social (ou organisationnel) sur la façon dont le monde (ou organisation) doit être interprété et façonné. Le discours est influencé par la réalité matérielle et exerce un effet sur cette dernière par le biais des pratiques sociales (ou organisationnelles). (Il) s'exprime dans (...) des textes (dialogues, images ou autres artefacts communicationnels) qui reflètent les connaissances et la manière de penser d'une époque donnée.» (Bendel Larcher 2015: 16)



Explorer et identifier les schémas linguistiques

- Quelle est ma façon de m'exprimer par la parole?
- Quels sont mes termes préférés? (Adjectifs, verbes, substantifs, locutions, expressions étrangères)
- Quels sont les mots que je n'aime pas? Quels mots m'interpellent et pour quoi?
- Quelle est ma façon de m'exprimer sans mots (communication non verbale) ? À quel point en suis-je conscient?

- Quels sont les messages conscients ou inconscients que j'envoie?
- De quelle manière parlent les collègues de mon organisation, de mon entourage? Quels sont les signaux non verbaux que je perçois?
 - Observe ce que des phrases concrètes ou des messages non verbaux de tes collègues et supérieurs déclenchent en toi.
 - Consigne des phrases ou des moitiés de phrases sous forme de citations et décris les sentiments que tes perceptions déclenchent en toi.

Étude de cas: communication en situation de conflit

Contexte: Une PME du secteur de la métallurgie organise une réunion avec l'appui d'une conseillère externe. Le meeting doit répondre à la question suivante: «Comment instaurer une communication qui favorise le contact, la coopération, la transformation et la résolution des problèmes?» Le matin, la conseillère travaille avec le personnel du montage et de la production. Les points de conflits, en particulier avec les supérieurs, donnent lieu à une discussion très tendue. L'après-midi, cadres, personnel de l'achat, de la vente et de l'administration se joignent au groupe. Suite à une matinée chargée en émotions, la conseillère craint que, dans de petits groupes mixtes mais sans modération, la situation ne prenne de graves proportions. Une conjoncture contreproductive pour la suite. Par conséquent, elle se demande comment organiser l'après-midi de façon à ce que tout le monde ait voix au chapitre et contribue à la résolution des points de conflit.

Solution: La conseillère s'adapte rapidement à la nouvelle situation et abandonne la stratégie initiale sur la forme de la collaboration pendant la réunion. En lieu et place, elle choisit la méthode du cercle de dialogue. Toutes les personnes en présence sont invitées à exprimer ce qui leur tient à cœur. Le cercle oriente la communication de façon à ce que toutes les déclarations soient prises en compte de la même manière, sans susciter de discussion. L'occasion parfaite d'exercer ses talents d'écoute. Des objets à valeur symbolique, comme une balle ou un microphone, peuvent faciliter l'exercice. La personne qui souhaite s'exprimer saisit un objet dans une corbeille au centre du cercle. Elle seule a la parole. Dans le cas présent, toutes les opinions peuvent s'exprimer. Il en résulte une meilleure compréhension des points de vue des autres personnes. À la fin de la journée, le groupe a défini en commun la marche à suivre pour résoudre les points de conflit ainsi «discutés».

Réflexion: Les conflits non exprimés peuvent mettre à mal la prospérité et la productivité d'une entreprise. Par conséquent, il s'avère essentiel de mettre des mots sur ces conflits «invisibles» et de les nommer concrètement, sans juger les propos émis, dans le cadre d'un événement limité dans le temps (par exemple, une réunion). Sans perdre de temps. Les conflits latents résultent souvent d'attentes déçues. S'ils sont exprimés dans un cadre protégé, dans le respect de règles de communication clairement définies, les attentes mutuelles fantasmées auront enfin la possibilité d'éclater au grand jour. Pour les parties prenantes, ce processus s'avère aussi astreignant que salutaire. Notons toutefois que la communication des entreprises fortement hiérarchisées diffère de celle, par exemple, des petites équipes agiles et autogérées. En matière de gestion des conflits, la diversité (sexe, orientation sexuelle-

le, âge, origine nationale et sociale, mentalité, vision du monde/religion, langue, couleur de peau, formation et situation familiale) joue aussi un grand rôle. Afin d'éviter les conflits sur le long terme, les multinationales devraient en outre prendre en considération la communication interculturelle et internationale (Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003).



Écoute active

- Qu'est-ce que je préfère, parler ou écouter?
- Que se passerait-il si j'inversais mon schéma de communication? Que se passe-t-il en moi lorsque j'écoute avec attention et pose des questions pour mieux comprendre mon interlocuteur? En quoi cette écoute change-t-elle ma perception de la situation dans laquelle je me trouve?
- Quels éléments m'aident à écouter activement?



- **Communication en situation de conflit**
Pfab, Werner (2020). Konfliktkommunikation am Arbeitsplatz: Grundlagen und Anregungen zur Konfliktbewältigung. Wiesbaden: Springer.

Écoute

- Ames, Anke (2020). Schlüsselkompetenz Zuhören. Zuhören – Verstehen – Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Satir, Virginia (2021). Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. 23e éd. Stuttgart: Klett-Cotta (Kapitel 4: Kommunikation: Sprechen und Hören).
- Hellwig, Christiane (2020). Personzentriert-Integrative Gesprächsführung Im Coaching: Zuhören - Verstehen - Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Albrecht, Christine, Perrin, Daniel (2013). Zuhören im Coaching. Wiesbaden: Springer VS.

Communication respectueuse

- Cooperrider, David L., Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.
- Ebert, Helmut, Pastoors, Sven (2018). Respekt: Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen. Wiesbaden: Springer.
- Nowak, André (2005). Wertschätzende Kommunikation: Ressource in Change Management-Prozessen. Saarbrücken: Av Akademikerverlag.
- Springer, Boris (2017). Respect – Wertschätzende Kommunikation. In: Buchenau, Peter, Chefsache Erfolg, S. 91-114. Wiesbaden: Springer.



Témoigner de l'intérêt

- Qu'est-ce qui, à tes yeux, caractérise une bonne question et pourquoi?
- Quelles questions fournissent, à tes yeux, une preuve d'intérêt et pourquoi?
- Observe l'illustration 2 et pose-toi les questions suivantes. Pourquoi (why) poses-tu telle (what) question? Comment (how) formulerais-tu concrètement la question?

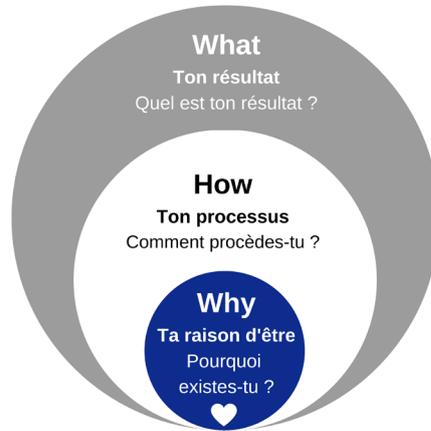


Illustration 2: «Golden Circle» (d'après Simon Sinek 2019)

Observe l'illustration 3 et réponds aux questions dans l'optique d'éventuels conflits dans ton organisation. Le cas échéant, échange avec un·e collègue.

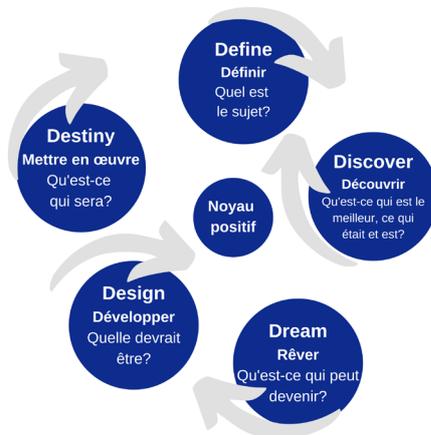


Illustration 3: démarche appréciative (inspirée de «Appreciative Inquiry», d'après David Cooperrider 1999)

Étude de cas: innovation et pensée design

Contexte: Le projet de nouveau centre de rencontre d'une commune plaît à tout le monde. Néanmoins, lorsque le coût entre en jeu, les parties prenantes sont découragées et se posent la question du financement. En effet, le projet semble inabordable.



- Quels éléments pourraient faire changer d'avis les parties prenantes?

Solution: Jusqu'ici sur la réserve, Albert prend la parole. «Le nouveau centre de rencontre apportera une véritable plus-value à notre commune. Son coût n'est pas beaucoup plus élevé que celui des maisons que nous avons construites pour nos familles. Ensemble, nous trouverons le financement nécessaire.» Cette intervention produit son effet. Les autres parties prenantes se laissent convaincre par les arguments d'Albert, et le groupe décide de maintenir le projet.

Réflexion:

Tout processus novateur comporte des phases d'incertitude au cours desquelles les parties prenantes se demandent: «Comment faire?» L'objectif est visible, mais le chemin qui y mène reste obscur. L'objectif du présent cas est le fruit d'un long processus de **pensée design**. De nombreux concepts, représentations et expériences ont donné naissance à une idée commune sous la forme d'un projet concret de construction d'un centre de rencontre municipal. Les parties prenantes ont élaboré l'idée ensemble. Tout le monde a pu apporter sa pierre à l'édifice. Au final, l'intervention courageuse d'Albert, qui a mis en regard le coût du centre avec celui des maisons d'habitation, a fait pencher la balance en faveur de la réalisation du projet.



Favoriser et concevoir l'innovation

- Ma participation donne une plus grande importance à ce qui se produit. Comment renforcer la participation des citoyens, du personnel, des membres d'une organisation?
- Si je pense à mon équipe, qui ose exprimer des critiques et soulever des points sensibles? Qui est capable de mener le groupe dans une nouvelle direction?
- Quels sont les éléments nécessaires pour que notre équipe innove? Comment favoriser l'innovation et la créativité?



Communication de l'innovation

- Ebert, Helmut & Münch, Edith (2018). Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Mast, Claudia & Zerfass, Ansgar. Zerfass (2018). Neue Ideen erfolgreich durchsetzen: Das Handbuch der Innovationskommunikation. 1e éd. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Mast, Claudia (2015). Innovationskommunikation. In: Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (Hrsg.), Handbuch der Public Relations. S. 965-975. Wiesbaden: Springer.

Pensée design

- Lewrick, Michael, Link, Patrick, Leifer, Larry (2018). Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Zürich: Versus Vahlen.
- Gerstbach, Ingrid (2017). 77 Tools für Design Thinker: Insidertipps aus der Design-Thinking-Praxis (Whitebooks). Offenbach: Gabal.
- Innosuisse (2021). Broschüre Design Thinking. An effective approach to address the fundamental challenges of radical innovation.
- Martin, Bella, Hanington, Bruce (2013). Designmethoden: 100 Recherchemethoden und Analysetechniken für erfolgreiche Gestaltung. München: Stiebner.
- Uebnickel, Falk, Jiang, Li, Brenner, Walter et al. (2019). Design Thinking: The Handbook. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.



Construire une vision commune

- Comment faire naître une vision commune? Comment procéder?
- Comment renforcer notre «culture du nous»?
 - ▶ Voir aussi créatexte Stratégies basées sur l'art et interventions artistiques
- Comment cocréer?
- Comment passer du problème à la solution? Quelles pratiques communicationnelles mettre en œuvre?
 - ▶ Voir aussi créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte

Étude de cas: communication numérique

Contexte: Angela a convié les membres de la nouvelle équipe de projet à une réunion en ligne. Objectif : planifier ensemble les prochaines étapes de travail. Les plus rapides monopolisent la parole et parlent le plus. Certaines personnes n'ont pas la possibilité de s'exprimer. La réunion ne présente aucune structure. L'ambiance au sein du groupe ne cesse de se détériorer.

Solution: Angela propose d'établir des règles claires. Quiconque veut prendre la parole lève la main virtuelle. Chacun·e parle à tour de rôle, les autres écoutent. Angela désigne une personne qui veille à recenser toutes les mains virtuelles et à ce que le membre correspondant puisse prendre la parole. Grâce à ces règles simples, la communication fonctionne, et les prochaines étapes de travail peuvent être définies d'un commun accord. Pour la réunion suivante, l'équipe de projet décide en outre d'organiser des discussions en petits groupes afin de permettre un échange actif avec d'autres participants.



- Comment réagis-tu lorsque tu n'arrives pas à prendre la parole, lorsque des collègues te coupent la parole ou t'interrompent? Comment gères-tu ces situations? Continues-tu de parler ou te tais-tu?
- Réfléchis aux autres possibilités de te faire entendre que l'espace numérique t'apporte.

Réflexion:

Dans le travail entre personnes qui ne se connaissent pas encore, l'entrée en matière, à savoir l'arrivée et un tour de présentations, s'avère essentielle pour l'instauration de bonnes conditions. Il convient aussi de communiquer clairement les règles de discussion et le déroulement de la réunion. À plus forte raison dans un espace virtuel. Comme, souvent, il n'est pas possible de procéder à des présentations informelles avant une réunion ni de voir le langage corporel, il faut reporter son attention sur la conduite et l'organisation du processus social. Plus la numérisation d'une organisation est poussée, plus le facteur humain prend d'importance. Telle est la principale conclusion à laquelle est arrivé l'auteur et conseiller en organisation Sebastian Purps-Pardigol dans son travail sur la numérisation des entreprises (Kretschmer 2018). Les progrès de la numérisation modifient la façon de collaborer. C'est pourquoi la transformation numérique ne peut se limiter à la simple mise en place de technologies numériques. La culture d'entreprise doit évoluer en conséquence, tout comme la façon dont nous communiquons et interagissons dans l'espace virtuel.



Promouvoir l'échange numérique et renforcer la participation

- Quelles mesures prendras-tu pour que, lors de la prochaine réunion en ligne, les participants puissent faire connaissance et échanger entre eux? Comment peux-tu instaurer une communication informelle?
- Comment assurer que tout le monde puisse prendre la parole? (Exemples: lever une main virtuelle, utiliser la fonction de conversation, donner la parole à tour de rôle)
- Comment assurer que les participants fassent part de leurs besoins en toute liberté ? (Exemple : envie de faire une pause-café ou pipi)
- Comment favorises-tu, dans ton organisation, l'interaction et la communication dans l'espace virtuel par le biais d'outils numériques?
- Comment renforces-tu la participation de tes collègues et évites-tu qu'ils ou elles soient exclu·e·s?
- Réfléchis aux similitudes et aux différences entre communication analogique, numérique et hybride et fais part de tes réflexions à tes collègues. Quel rôle jouent mimique, gestuelle ou langage corporel?

Accompagner la transformation organisationnelle et numérique par le storytelling

Pour le philosophe, écrivain et critique littéraire Roland Barthes, notre monde est un récit. Les récits du monde sont infinis et la diversité des genres linguistiques, inépuisable. Les récits s'accomplissent à travers la langue parlée ou écrite, les gestes, les images ou les vidéos. Ils sont omniprésents, dans les mythes et les légendes, les contes, les drames, les comédies, les cinémas, mais aussi dans les dialogues et les textes. Tous les groupes, toutes les communautés sociales (même numériques) ont leurs propres récits (Barthes 1977: 97).

Les récits reflètent et conditionnent non seulement notre vie, mais aussi le monde professionnel, dans lequel nous jouons plusieurs rôles lorsque nous interagissons par le langage et façonnons ainsi les transformations organisationnelles.

Le récit constitue une pratique linguistique étroitement liée au concept de l'histoire (Perrin & Wyss 2016: 244). Les histoires guident notre attention, notre perception, nos émotions, notre compréhension et le processus cognitif. Contrairement aux données et aux faits purs, elles restent plus facilement en mémoire et peuvent donc aussi être plus facilement restituées. En effet, les histoires font naître des images qui impressionnent l'esprit et peuvent être réactivées. Il est humain de percevoir les situations et les événements à travers notre «prisme» et histoire personnels. Souvent, nous éclipsons les éléments que nous souhaitons refouler et déformons les histoires. ► voir aussi créatexte [Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte](#)

Pour nous comprendre les uns les autres, nous devons recourir à des grilles de lecture communes, génériques ou ancrées dans l'organisation. Perrin et Wyss (2016) renvoient ici aux «**composantes de base du récit**», à partir desquelles les histoires se développent. Par exemple, «le gentil l'emporte sur le méchant» (Biden gagne les élections de 2018 face à Trump), «la catastrophe inévitable» (entrée des troupes russes en Ukraine en 2022) ou «la faisabilité contre le coup du sort» (mise au point de vaccins contre le coronavirus en 2021). Grâce à ce genre de schémas de pensée, nous sommes en mesure de reprendre et de poursuivre les histoires commencées par d'autres. Nous façonnons ainsi le discours au sein de l'organisation et de la société. Les histoires suivent une **dramaturgie** le plus souvent composée des éléments suivants. ► Cf. [illustration 4. 4](#): Une situation de départ, une source de conflit ou moment de tension, la résolution du conflit ou de la tension et une morale.

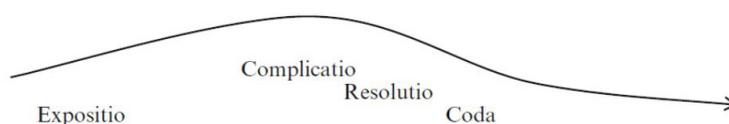


Illustration 4: dramaturgie (Perrin & Wyss 2016: 244)

Les organisations sont marquées par une résolution de problèmes complexes créatrice de sens (voir aussi «**élaboration de sens**»). Participent à la solution les acteurs dans leur rôle professionnel respectif, sous forme de héros et de sauveurs aux forces surhumaines, mais aussi victimes et perdants. La dramaturgie reflète les liens de causalité qui sous-tendent l'histoire sous la forme d'un contexte reconnaissable qui relie situations et lieux, temps, événements inattendus, les acteurs dans leurs différents rôles, leurs actions, perspectives et motivations. (Perrin & Wyss 2016; Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 30f.). Lorsqu'un tel contexte narratif reflète l'identité d'une organisation et peut être rendu accessible au public, c'est-à-dire clients, personnel, média et société, on parle de **storytelling comme forme narrative de la communication** (Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 35; Fröhlich, Szyszka & Bentele 2015: 1148). Cette forme englobe aussi l'image et la réputation d'une organisation, qui nécessitent notoriété et monopole de l'interprétation. Les **Corporate Stories** constituent un exemple

d'autoreprésentation narrative. Elles présentent les éléments et les structures de récits qui soutiennent la gestion de l'identité, de la notoriété et de l'interprétation de l'organisation (Krüger 2015: 100). Méthode de narration, de communication et de résolution de problèmes, le storytelling s'emploie non seulement dans le journalisme, le marketing, le conseil ou les contextes thérapeutiques, mais aussi dans l'éducation et les contextes politiques, culturels ou scientifiques. De même, les routines comme le leadership, le management et l'entrepreneuriat constituent des actes de communication, raison pour laquelle la notion de **storytelling entrepreneurial** (Borghoff 2017) s'applique aussi en matière de fondation d'entreprise ou d'élaboration de modèle économique. Les «**Storytelling Organizations**» (Boje 2008) montrent à quel point les récits représentent un élément important de la stratégie, du développement et des processus d'apprentissage d'une organisation.

La force d'évocation des histoires peut aussi s'utiliser à des fins de **storytelling dans la transformation organisationnelle** par le biais des technologies numériques. L'humain consomme des histoires par la lecture, l'écoute ou l'observation. Prosommateur, il les façonne dans les blogs, les réseaux sociaux, la réalité virtuelle, sur les portails d'information et les plateformes de streaming. Les concepts comme le storytelling visuel, interactif ou transmédias illustrent la diversité des possibilités offertes par l'espace virtuel. Les histoires numériques développent tout leur potentiel lorsqu'elles sont racontées par la personne qui les a «écrites». L'enchevêtrement multimédia de texte, d'images, parfois en mouvement, de musique et d'effets sonores s'adresse à nous à travers tous les sens : vue, ouïe, toucher, goût et odorat. Il est ainsi possible d'obtenir un haut degré d'empathie, d'identification et d'attachement, par exemple avec des portraits d'entreprise, des offres d'emploi, des présentations de produits, des événements, des campagnes ou des stories Instagram. Le **storytelling numérique** s'avère parfait pour le développement de compétences d'avenir importantes comme la créativité, l'expertise en matière de design, la flexibilité ou la cocréation.



Approche analogique et numérique

L'élaboration d'histoires favorise la compétence en matière de communication et les compétences numériques. Prends le temps de la réflexion et de l'échange avec des collègues.

- Comment raconter une histoire captivante?
(Méthode : storyboard)
- Comment rendre mon histoire compréhensible pour les autres?
(Méthode : cercle narratif)
- Comment rédiger un script de 250 mots pour mon histoire?
(Méthode : script)

- Quels éléments sont importants pour mon histoire et pourquoi? (Texte, images, vidéos, son)
- Comment associer ces éléments dans le storyboard? (Méthode : stratégie et objectif de storytelling, planification de la vidéo)
- Comment tourner une vidéo? Quels programmes et outils utiliser et pourquoi? Qu'est-ce qui est judicieux? (Méthode : édition de la vidéo)
- Comment et sur quelles plateformes partager une histoire? (Méthodes : screening, choix des plateformes, publishing)



Storytelling:

- Camphausen, Clemens & Kleine Wieskamp, Pia (2016). Storytelling: digital - multimedial - social: Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media. München: Hanser.
- Gossart, Edgar V. (2015). Story Tells, Story Sells. Wie dramatische Geschichten funktionieren. Bergisch Gladbach: Lesedrehbuch.
- Kellermann, Ron (2018). Das Storytelling-Handbuch. 1. Auflage. St. Gallen: Midas Management Verlag.

Exemples de projets issus de la formation des adultes

- [Digital Storytelling Handbuch im Rahmen des Erasmus+ Projekts CERTIFY](#)
- [TOOLBOX Digital Curricular Stories der SPES Zukunftsakademie](#)

L'avenir, c'est maintenant!

L'avenir est « créagile »!

L'avenir, c'est toi!

L'avenir, c'est nous!

Commençons maintenant!

Bibliographie

Littérature spécialisée

Barthes, Roland (1977). Introduction to the Structural Analysis of Narratives. In: Barthes, Roland: Image-Music-Text. PP. 79-124. Glasgow: William Collins.

Bendel Larcher, Sylvia (2015). Linguistische Diskursanalyse: Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2009). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 22e éd. Francfort-sur-le-Main: Fische.

Boje, David M. (2008). Storytelling organizations. Los Angeles: Sage.

Borghoff, Birgitta (2017). Entrepreneurial Storytelling: Narrative Praktiken und Designstrategien in der Projekt- und Organisationsentwicklung. In: Perrin, Daniel & Kleinberger, Ulla (éd.), Doing Applied Linguistics. Enabling Transdisciplinary Communication, pp. 175-184. Berlin/Boston: Walter de Gruyter.

Borghoff, Birgitta (2021). Die narrative Recherche im kommunalen Kontext. Winterthur: Université des sciences appliquées de Zurich.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.

Dreesen, Philipp & Stücheli-Herlach, Peter (2019). Diskurslinguistik in Anwendung: ein transdisziplinäres Forschungsdesign für korpuszentrierte Analysen zu öffentlicher Kommunikation. Zeitschrift für Diskursforschung. 7(2), 123-162. Weinheim: Beltz Juventa.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1re édition. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel, Kellermann, Sarah A. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. Karlsruhe, <https://nextskills.org/wp-content/uploads/2020/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf> [11.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel & Meertens, Sarah A. (2020). Studium der Zukunft – Absolvent(inn)en der Zukunft. Wiesbaden: Springer.

Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (éd.) (2015). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer.

Krüger, Florian (2015). *Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer.

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. 9e édition. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). *Internationale Kommunikation*. In Bentele, Günter (éd.). *Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*. PP. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Perrin, Daniel & Wyss, Vinzenz (2016). *In die Geschichten erzählen: Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation*. In: Averbek-Lietz, Stefanie & Meyen, Michael (éd.), *Handbuch nicht-standardisierte Methoden der Kommunikationswissenschaft*, pp. 241–255. Wiesbaden: Springer.

Peters, Tom (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York City: McGraw-Hill.

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Hamburg: Rowohlt.

Sinek, Simon (2019). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Penguin Business.

Stücheli-Herlach, Peter & Perrin, Daniel (2013). *Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern*. Wiesbaden: Springer.

Stücheli-Herlach, Peter (2015). *Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung*. Winterthur: Université des sciences appliquées de Zurich.

Stücheli-Herlach, Peter (2017). *Wertschöpfung als Wortschöpfung*. In: Christoph, Cathrin & Schach, Annika (éd.). *Handbuch Sprache in den Public Relations*. Wiesbaden: Springer.

Watzlawick, Paul (2015). *Man kann nicht nicht kommunizieren*. Göttingen: Hogrefe.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks etc.: Sage.

Sources en ligne

Borghoff, Birgitta (2021). Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten, <https://blog.zhaw.ch/language-matters/2021/12/23/kreative-agilitaet/> [08.05.2022]

Kretschmer, Winfried (2018). Lebendigere Zusammenarbeit. Interview mit Sebastian Purps-Pardigol. ChangeX In die Zukunft denken, https://www.sebastian-purps-pardigol.com/dateien/2018_changeX.pdf [08.05.2022].

Next Skills (2022). Future Skills Finder, <https://nextskills.org/future-skills-finder/> [08.05.2022]

Auteurs, conception du texte et rédaction:

Birgitta Borghoff, MA/MAS ZFH, ZHAW
Birgit Appelt, Mag.a, SPES Zukunftsakademie
Partenaire du projet Erasmus+ «agilité créative» (2021-2023)

Conception du texte, coopération rédactionnelle:

Tabea Jacober, Franziska Lurk, Sofie Wirth, étudiants et étudiantes du bachelor en communication à l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), dans le cadre du séminaire intitulé «agilité créative» (printemps 2022)

Traduction allemand-français

David Berthold, Kathrin Brunner, Meret Lory, Fanny Sierrro et Claudia Zimmermann, étudiants en master de traduction spécialisée à la La Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW), dans le cadre du séminaire de projet „Traduction de textes spécialisés et transcréation“, sous la direction de Jaime Calvé et Cédric Luisier, professeurs de français (printemps 2023)

Coordination de la conception du texte, rédaction, production:

Birgitta Borghoff, professeure à l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), responsable du séminaire intitulé «agilité créative» (printemps 2022), responsable du monitoring scientifique du projet Erasmus+ «agilité créative» (2021-2023)