

COMPRENDRE ET PRATIQUER L'APPROCHE NARRATIVE

**Concepts fondamentaux
et cas expliqués**

Sous la coordination de

Pierre Blanc-Sahnoun et Béatrice Dameron


COMPRENDRE ET PRATIQUER L'APPROCHE NARRATIVE

**Concepts fondamentaux
et cas expliqués**

Illustration de couverture : © Unitone Vector – Shutterstock

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© InterÉditions, 2009, 2022 pour la nouvelle présentation
InterÉditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-7296-2261-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Avant-propos, 1

Introduction, 5

Partie I, 23

Éclairages ; comprendre

Chapitre 1, 25

Les pratiques narratives et la psychologie populaire

Michael White

Partie II, 63

Témoignages ; pratiquer

Chapitre 2, 65

L'Histoire d'un premier entretien

Brigitte Warnez

Chapitre 3, 77

Moments magiques de la vie ordinaire

Catherine Besnard-Peron

Chapitre 4, 88

Hadrien, Vincent et Benoît
en situation de transition professionnelle

Laurence d'Andlau

Chapitre 5, 117

Éric, qui trace la route !

Michèle Gauthier

Chapitre 6, 135

Changement de cap

Fanny Moureaux-Néry

Chapitre 7, 147

L'approche narrative : une autre manière de penser
et de faire se raconter une entreprise

Bruno Auer

Chapitre 8, 158

Le glouton ou le monstre de la boulimie

Marianne Lechiffart

Chapitre 9, 164

Goodbye Mike, Bonjour la Créativité

Accompagnement des personnes en rétablissement d'addictions ;
un voyage narratif

Elizabeth Feld

Chapitre 10, 179

L'utilisation des pratiques narratives sous forme
d'exercices écrits lors
d'un bilan de compétences

Lionel Ancelet

Chapitre 11, 186

Utilisation de l'approche narrative, combinée
à la médiation par la photographie

Xavier Blaevoet

Chapitre 12, 195

La place de la narrative dans le coaching de groupe

Bernard Hévin

Chapitre 13, 204	
Accompagnement d'une classe de BTS	
<i>Anne-Catherine Bousquel</i>	
Chapitre 14, 209	
Une approche narrative du conflit en thérapie de couple et en médiation familiale	
<i>Joëlle Rudin</i>	
Chapitre 15, 219	
Charlotte	
<i>Laurence d'Andlau</i>	
Chapitre 16, 242	
Histoire d'une « confusion » entre les mots du droit et les choses de la vie	
<i>Marie-Christine Clerc</i>	
Chapitre 17, 256	
Des histoires alternatives pour un projet de vie L'accompagnement de Virginie	
<i>Anne-Catherine Bousquel</i>	
Chapitre 18, 275	
Les cérémonies définitionnelles : des transports singuliers	
<i>Christine Anziani-Vente, Anne-Catherine Bousquel, Marie-Christine Clerc, Béatrice Dameron</i>	
Chapitre 19, 285	
Un accompagnement narratif d'une communauté professionnelle confrontée à un suicide	
<i>Pierre Blanc-Sahnoun</i>	
Conclusion à deux voix, 299	
Pour en savoir plus sur l'approche narrative, 303	
Table des matières, 306	

AVANT-PROPOS

VOILÀ CINQ ANS QUE LES PRATIQUES NARRATIVES ONT FAIT LEUR APPARITION EN FRANCE et il nous a semblé intéressant d'en faire un premier panorama. Pour ce faire, nous avons choisi de présenter très concrètement des cas pratiques, extraits de conversations ou récits de missions, en partant de l'idée que :

- cette façon de procéder permet de donner une vision plus juste de ce qu'est réellement une conversation narrative ;
- elle est également la plus honnête donnant une image fidèle du travail effectué par les praticiens français et tenant compte du fait que les plus aguerris d'entre nous ne pratiquent que depuis... 5 ans ;
- elle nous évite le piège de la théorisation et nous inscrit fermement dans une posture de praticiens en cours de croissance. La théorie appartient à Michael White, David Epston et quelques autres qui, depuis vingt-cinq ans, ont construit ce qui nous apparaît comme la démarche la plus prometteuse en matière d'accompagnement des personnes et des groupes ;
- la théorie, en matière d'approche narrative, ce sont plutôt des passerelles théoriques qui relient entre eux et font fonctionner ensemble des champs a priori éloignés (éloignés en tout cas dans la topologie qui organise les savoirs classiques) :

psychothérapie, anthropologie, linguistique et philosophie politique.

Ceci pour dire que ce livre, reflet d'une pratique qui démarre tout juste dans notre pays, est à prendre avec une grande modestie et beaucoup de recul, comme une surface réfléchissante, un état des lieux provisoire et nécessairement incomplet.

L'histoire de cet ouvrage répond à un besoin de renforcer notre identité naissante de praticiens narratifs français par des récits croisés et une production spécifiquement française dans un domaine où l'essentiel des corpus produits par les praticiens australiens, néo-zélandais et américains est en langue anglaise et donc réservé aux anglophones.

Il répond également à l'ambition de faire connaître les pratiques narratives au plus grand nombre à travers leurs réalisations les plus concrètes : des récits de vie où les histoires de problèmes cèdent devant l'infinie capacité des personnes et des groupes à produire de nouveaux récits qui les aident à tenir le coup dans les circonstances difficiles, à dépasser la souffrance et les traumatismes.

Pendant un an, Béatrice Dameron et moi-même avons recueilli des contributions auprès des professionnels de l'accompagnement qui appliquent les idées narratives dans leur travail. Nous nous sommes également rapprochés du *Dulwich Center of Narrative Practice* d'Adelaide, berceau des pratiques narratives en Australie, afin de leur demander un éclairage global sur les idées clés permettant de comprendre ces pratiques et de les situer dans leur contexte. Avec une grande confiance dont nous les remercions, David Denborough et Cheryl White nous ont permis de traduire et de reproduire de très larges extraits d'un article inédit en France de Michael White, un article qui non seulement définit les axes centraux de l'approche narrative, mais qui en exprime très fidèlement la posture politique.

Après mûre réflexion, notre choix éditorial a été de publier toutes les contributions qui nous ont été proposées, à l'exception de quelques-unes qui nous semblaient vraiment trop éloignées du champ des pratiques dont nous parlons ici. Le but est de permettre à chaque lecteur de cheminer et de trouver dans ces textes un récit

qui lui parle, des mots et des images qui résonnent, et qui lui permettent de comprendre de la façon la plus incarnée possible quel travail se fait dans les conversations narratives. Ces exemples n'ont donc pas valeur de modèles, ni de guides méthodologiques, même si la plupart de ces conversations ont une réelle valeur d'enseignement. Ils visent à donner à voir la trace d'un geste thérapeutique ou « coachique », un geste d'accompagnement fondé sur des idées authentiquement novatrices

Il m'est impossible de terminer cet avant-propos sans évoquer Michael White, décédé en avril 2008. Sa générosité, son humour, sa simplicité, sa dignité, son respect de l'histoire de l'autre resteront pour chacun de nous d'inépuisables sources d'inspiration. Ce livre lui est dédié.

Pierre Blanc-Sahnoun,
avant-propos du premier tirage
de cet ouvrage, rédigé en 2009

INTRODUCTION

ON L'AURA COMPRIS À LA LECTURE DE L'AVANT-PROPOS de Pierre Blanc-Sahnoun, ce livre n'est pas un ouvrage savant ni même un manuel abscons de techniques ; il s'agit d'un enseignement par le témoignage, d'un instantané pris à un instant donné et qui cherche à rendre compte de la diversité des pratiques inspirées des enseignements narratifs. Cet aperçu s'adresse à un public de curieux et de non-spécialistes, utilisateurs ou prescripteurs de *coaching*, de médiation, ou de travail thérapeutique, et souhaite leur offrir une occasion rare : celle de risquer un coup d'œil à l'intérieur du cabinet du praticien, de façon à se faire une idée de ce qui s'y passe.

À certains, les gestes décrits pourront paraître peu différents de ceux qu'ils connaissent, pratiquent, ou imaginent déjà de longue date. De fait, les conversations narratives s'attachent particulièrement à déceler les traces fines, les éléments négligés dans une histoire, le praticien y occupe un rôle décentré et laisse un maximum de place à son client : elles ne présentent pas d'interventions particulièrement spectaculaires, ni – en apparence – de développements techniques compliqués et, à première lecture, beaucoup se déroulent, au contraire, de façon plutôt naturelle et simple.

Il paraît donc logique que leurs différences propres avec d'autres types d'entretiens thérapeutiques ou de *coaching* se mani-

festent elles-mêmes à l'état de signaux faibles, en tout cas en première analyse. Conscients de cette réaction naturelle, nous avons cherché parfois à commenter le caractère singulier des gestes pratiqués, et à en expliquer les fondements spécifiques.

Pour le reste, nous souhaitons laisser le lecteur se faire son opinion à partir de ses observations et résonances personnelles, sans l'inonder de considérations ou justifications techniques.

DE QUEL GENRE DE NARRATIONS S'AGIT-IL ICI, ET QUEL RAPPORT AVEC LE « STORYTELLING » ?

Le *storytelling*, ou l'« art de raconter les histoires » désigne, selon Wikipedia :

« Une discipline en plein développement dans les domaines de la stratégie, du marketing et de la communication des entreprises et des organisations [...] Le Storytelling consiste à faire émerger au sein des organisations mêmes une ou plusieurs histoires à fort pouvoir de séduction et de conviction. Ces histoires [...], servent de vecteurs pour faire passer des messages plus complexes et qui sont transmis avec plus d'efficacité, selon le principe que pour parler à la tête, il faut souvent d'abord toucher le cœur. Autrement dit, passer par l'émotion pour atteindre la raison. »

Dans cette perspective, la narration figure un moyen pour séduire, persuader, ou influencer un public, clients ou électeurs par exemple, en lui racontant une histoire. Ce récit, porteur d'un message univoque, s'adresse directement à l'affectivité en court-circuitant quelque peu l'analyse critique. Dans cette acceptation, le *storytelling* peut être utilisé comme un avatar moderne des moyens relevant de la persuasion clandestine, pour reprendre l'expression célèbre de V. Packard : la narration y est construite et instrumentalisée afin d'orienter de façon quasi subliminale les comportements ou opinions dans un sens correspondant aux intentions plus ou moins explicites de l'auteur.

Aux antipodes de cette attitude, M. White respecte l'idée que la vie des personnes est organisée et structurée par leur propre histoire. Cela l'amène à considérer que cette histoire n'est pas le

reflet de leur vie, mais qu'à l'inverse, c'est bien l'écheveau des récits que nous racontons à propos de nous-mêmes, pris individuellement aussi bien que collectivement, qui façonne nos vies. C'est pourquoi nous avons l'habitude de nous identifier progressivement aux histoires que nous racontons à propos de nos expériences.

Ces histoires parfois nous accompagnent depuis le début de notre existence. Qui n'a pas son stock personnel de récits issus de la geste familiale ? À l'instar des « marraines-la-bonne-fée » bienveillantes ou des sorcières maléfiques des contes, ceux-ci racontent à notre sujet une histoire d'ombre ou de lumière qui résonne tantôt comme une fatalité, tantôt comme un talisman : une difficulté à naître et à résister à la vie ou un vœu exaucé, un exploit ou un bon mot, une audace récompensée ou une bêtise qui se termine bien, une malédiction ou une prédiction qui se réalise, l'ombre d'une menace qui plane ou un miracle...

Certaines de ces histoires nous ont aidés à grandir, d'autres nous permettent toujours de nous développer dans le sens de nos valeurs, et d'autres encore nous enferment dans l'échec et la souffrance.

Les praticiens narratifs s'attachent à détacher l'emprise des histoires qui enferment et briment les personnes, et à les déconstruire de façon à laisser la place au développement des « histoires préférées », ou « alternatives ». Il s'agit donc de faire un tri entre les histoires à l'influence négative qui seront traitées alors comme autant d'« objets » externes dont l'influence va progressivement se dissoudre, et les « histoires préférées » ou « alternatives » appelées à se déployer de plus en plus puissamment dans la vie de la personne ou du groupe considéré.

Le travail des praticiens consiste à offrir aux personnes qui les consultent, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes, des surfaces réfléchissantes pour faciliter la clarification d'une question : comment leurs croyances personnelles, leurs perceptions, et les interprétations qu'ils en tirent, façonnent-elles à la fois l'image qu'ils se font d'eux-mêmes, et les relations qu'ils établissent avec les autres ?

En prenant appui sur les échafaudages produits par le travail narratif, ces individus et ces groupes ont alors la possibilité de

reconstruire leur histoire d'une façon qui corresponde mieux à leurs valeurs et à leurs rêves, et d'adopter ainsi des relations interpersonnelles plus conformes à leurs désirs.

Pour ancrer la nouvelle histoire dans une réalité sociale partagée, les praticiens narratifs proposent l'organisation de réunions en commun avec des témoins, participant parfois à l'environnement immédiat de l'individu ou du groupe considéré, et qui interviennent en soutien à cette nouvelle narration

Une croyance irrigue particulièrement la posture narrative : un changement durable ne peut intervenir qu'à partir de ce qu'il y a de meilleur en chacun, même quand tout espoir semble inutile, et c'est le travail de l'intervenant de savoir reconnaître, mettre en lumière et faire fructifier cette « meilleure ressource », même quand elle ne se manifeste que dans de très rares exceptions, en de fines traces. Il s'agit à la fois d'un acte de foi et d'une condition indispensable, qui commande l'alignement sur le même axe d'une orientation éthique, d'une posture, et de principes méthodologiques... sans parler d'un effort de formation personnelle au long cours.

L'orientation narrative se situe donc aux antipodes du *storytelling* au moins sur deux principes essentiels :

- Elle s'attache à fournir aux personnes un appui pour se détacher des histoires ou définitions identitaires imposées de l'extérieur ;
- Elle honore prioritairement leur capacité à être auteurs de leur propre vie, c'est-à-dire à conduire celle-ci en cohérence avec les valeurs sur lesquelles elles fondent leur identité.

DES CONVERSATIONS PRESQUE BANALES EN APPARENCE

Si les conversations narratives semblent se dérouler de façon plutôt naturelle et sans se référer à un plan de vol ou guide d'entretien préétabli, leur progression chemine en obéissant à plusieurs impératifs dont les fondements théoriques et philosophiques sont pour l'essentiel exposés à la Partie I. Éclairages, – La Psychologie populaire – de ce livre :

- Partir de ce qui est connu pour aller vers ce qu'il est possible de savoir facilite le chemin ;
- Tisser et renforcer des liens de cohérence entre le « paysage de l'action » (de l'expérience vécue) et celui des intentions et des valeurs aide les personnes à renforcer leur identité ;
- Tisser et renforcer les liens entre des expériences ou des savoirs jusque-là isolés permet de leur donner du sens et de renforcer une histoire alternative à celle du problème ou des difficultés ;
- Déconstruire l'influence des problèmes, des expériences dévalorisantes ou inhibantes pour l'individu permet de reconsidérer leur rôle dans la vie des personnes ;
- Les personnes sont seules auteurs de leur propre histoires, et seules qualifiées pour évaluer l'influence positive ou négatives de leurs propres expériences sur leur vie ;
- Renforcer et ancrer l'influence des initiatives réussies et des personnes bénéfiques aide à se reconstruire et à traverser les épreuves douloureuses ;
- Densifier les lignes narratives qui correspondent aux intentions et aux valeurs des personnes – les « histoires alternatives » – permet d'en prolonger l'action dans les expériences présentes ;
- L'identité est une construction sociale ; en accord avec ce postulat, inviter des tiers à soutenir la personne en tant que témoins de son histoire permet d'acter et d'ancrer les changements intervenus.

Ces principes constituent le socle commun sur lequel s'enracinent les interventions narratives, qu'elles opèrent dans le champ social, thérapeutique ou professionnel, et selon un mode collectif ou individuel ; les pratiques narratives proposent ainsi une nouvelle approche transverse aux domaines privé et professionnel, et qui s'adresse de façon pertinente aux individus, aux couples ou aux groupes familiaux, professionnels ou sociaux.

DES CONVERSATIONS ÉCHAFAUDAGES POUR ÉTAYER UN PARCOURS : LE RÔLE DES CARTES

Pour construire leurs interventions en accord avec cette base de référence, les praticiens s'appuient sur des microcartes qui se

présentent comme des déclinaisons spécifiques des principes constitutifs de ce socle commun : celles-ci se présentent comme autant de métaphores des divers échafaudages qu'il est possible de bâtir au cours de la conversation afin de fournir un appui à la progression du client. Ces échafaudages se montent à partir d'étapes de questionnement ; il importe en effet, d'après M.White, de « poser des questions qui fonctionnent comme des tâches ».

Selon le point d'entrée du client dans la conversation, celle-ci se déroulera de façon à faciliter par exemple la déconstruction d'un sentiment d'échec personnel ou d'une difficulté (les praticiens parlent alors d'« externaliser le problème »), ou bien à renforcer l'influence bénéfique d'un être cher, ou encore mettre en valeur des initiatives isolées et explorer le sens des exceptions dans une histoire de souffrance ou d'échec (les praticiens parlent alors d'« épaissir les histoires alternatives » à partir de « fines traces », et de résistance à l'« histoire dominante »).

Comme indiqué précédemment, les microcartes n'ont pas vocation à être utilisées comme des protocoles ou des méthodes de travail à respecter à la lettre ; elles ne sont d'abord pas conçues pour aboutir à un résultat déterminé, et les praticiens acceptent, en commençant une conversation, de n'avoir aucune idée de ce à quoi elle pourra aboutir.

En fonction des opportunités ouvertes dans les récits du client, les cartes permettront d'explorer une direction ou une autre en respectant les principes narratifs énoncés plus haut ; c'est la raison pour laquelle il arrive fréquemment que le praticien « ouvre », un peu à la manière de poupées russes, plusieurs microcartes emboîtées à l'intérieur d'une même conversation, tout en accompagnant la narration de son client vers ce qu'il lui est possible de découvrir.

Comme le lecteur l'observera sans doute, les histoires de cas qui forment la deuxième partie de ce livre se réfèrent volontiers aux processus d'externalisation et de déconstruction ; elles illustrent un certain nombre de variations autour de ce thème, sans que les signes de l'application d'une carte unique ne s'y révèlent de façon systématique.

On l'aura compris : le praticien ne conduit pas la conversation narrative avec une stratégie d'entretien systématique. Fidèle à une posture décentrée et influente, il suit son client dans ses narrations,

et sa curiosité bienveillante l'amène à interroger les failles ou les exceptions dans le récit comme autant de voies de passage à explorer pour ouvrir de nouvelles possibilités, réveiller l'espoir, et parfois poser les fondements d'une reconstruction.

En outre, si l'inspiration narrative irrigue abondamment les pratiques exposées dans certains articles, dans d'autres elle peut se manifester davantage à l'état de fines traces, et dans d'autres encore elle se présente métissée avec des méthodes de travail issues de domaines tout à fait différents ; c'est une richesse de cette approche de pouvoir à la fois bénéficier de l'apport de techniques différentes et d'en fertiliser d'autres suivant l'inspiration ou le coefficient personnel du praticien.

Le caractère transverse de l'approche narrative permet d'investir des champs de recherche aussi bien personnels que professionnels, et d'offrir de nouvelles perspectives pour mieux appréhender les voies du développement de l'identité au travail comme dans la sphère privée.

NARRATIONS PROFESSIONNELLES, IDENTITÉ,
ET « NOUVEL HYGIÉNISME » :
VERS UNE DISSOLUTION DES DILEMMES ?

Qu'est ce qu'un modèle de pratiques ancré dans le domaine socio-thérapeutique pourrait apporter de nouveau dans la sphère professionnelle ?

Les précédents viennent facilement à l'esprit, comme la liste des suspects habituels : nouvelle mode managériale à visée ergonomique, prothèse de dernière génération à l'appui des « potentiels » en mal de performance, caution « savante » à l'appui de l'expertise compassionnelle dépêchée au chevet des traumas professionnels... ou épreuve de vérité susceptible de dissoudre les dilemmes du « nouvel hygiénisme¹ » auquel ces options prennent leur part ?

1. In *Le travail sans l'homme ?*, La Découverte, 2008.

L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL : UNE ÉNERGIE AUTONOME ET SANS CONCESSION

Depuis une vingtaine d'années, mon métier consiste à intervenir dans des organisations en mobilisant une « matière première » indispensable : la créativité et le désir de progrès des acteurs qui en composent la « ressource humaine » suivant l'expression consacrée, autrement dit, ses salariés, cadres ou dirigeants.

Leur capacité à réfléchir à propos de leurs expériences et de leurs systèmes relationnels, leur envie de se projeter dans un avenir collectif et d'inventer des options nouvelles fournissent les fondations sur lesquelles s'échafaude le travail commun. Cela suppose qu'ils acceptent d'engager une part de leurs rêves, de leurs espoirs et de leurs aspirations dans ce cheminement collectif.

Au cours de missions diverses, j'ai été touchée par la capacité de mobilisation des personnes que je rencontrais et la qualité de leur implication personnelle dans leur vie professionnelle. Comme beaucoup, j'ai cherché à distinguer où cette énergie puise sa source, alors que d'évidence, elle ne coïncide pas automatiquement avec un enthousiasme sans restriction à l'égard des valeurs et messages dominants véhiculés par l'organisation au sein de laquelle ces personnes travaillent.

À l'inverse, les plus « engagés » se montrent parfois aussi les moins conformistes dans leurs critiques à l'égard de leur « boîte ». La liberté de leurs paroles s'emploie à questionner les contradictions internes de leur environnement, et passe volontiers au crible la cohérence entre les principes affichés dans les chartes et déclarations de principes institutionnels d'un côté, et de l'autre les pratiques commerciales, managériales et techniques constatées ici ou là « sur le terrain ». Loin d'un attachement indulgent ou ronchonneur qui s'avouerait dans ses réticences mêmes, ces questionnements affirment plutôt l'exigence d'un engagement à valider sa justification au travers des réponses institutionnelles.

Si les discussions informelles au cours des séminaires constituent de façon traditionnelle un moment privilégié pour « refaire le monde » ou en tout cas l'entreprise, elles offrent aussi des microfissures dans le *continuum* du temps de travail, et ouvrent en aparté un espace pour une réflexion critique. Les personnes en profitent alors pour récapituler leurs doutes et convictions à propos du sens

de leur activité professionnelle telle qu'elle est façonnée par les méthodes et processus de travail, comme par les relations avec les clients, les rapports hiérarchiques ou les modes de communication internes.

Et les anecdotes et questionnements échangés là dessinent des motifs singuliers : ceux des aspirations à mener à bien un accomplissement conforme aux valeurs des personnes présentes, et dont elles confrontent la possibilité aux qualités ou lacunes propres à leur environnement. Autrement dit, ces variations multiples sur les thèmes de la vie au travail esquissent en contrepoint le motif d'une question :

« Dans mon environnement de travail actuel, qu'ai-je accompli et que puis-je encore apprendre et réaliser qui soit important pour moi ? »

FAIRE GRANDIR LA POSSIBILITÉ D'UNE HISTOIRE SINGULIÈRE DANS UN CONTEXTE DOMINANT

Cette implication dans un accomplissement professionnel individuel et collectif ne semble pas particulièrement faiblir chez ceux qui, suivant la tendance croissante à la nomadisation des carrières, expriment la certitude que leur devenir professionnel les amènera à évoluer – et parfois à court terme – vers d'autres organisations, d'autres métiers, ou même d'autres façons de travailler, par exemple en délaissant le secteur marchand ou le salariat.

Curieusement, même dans le discours des plus « nomadisants », la valeur accordée à la dimension sociale et collective de leur apprentissage en situation de travail conserve une haute importance.

Ces personnes manifestent à l'égard de la part de leur histoire racontée dans leurs récits de vie professionnelle un attachement dont l'intensité excède largement le sentiment d'adhésion qu'elles expriment par ailleurs à l'égard de l'organisation dans laquelle elles travaillent, son savoir faire, sa culture ou ses dirigeants. Et à les entendre, leur engagement ne procède pas – c'est peu de le dire – d'une croyance sans nuance en la supériorité de leurs dirigeants.

Il ne peut donc trouver d'explication suffisante dans une sorte de « foi du charbonnier » placée sans examen dans les vertus de l'organisation ou de ses représentants les plus éminents.

Autrement dit, ce qui se dit là ne brode pas les motifs rhapsodiques d'une « histoire d'hommes » généralisante et pérenne comme en racontent les mythes fondateurs dans les institutions humaines : par exemple, les temps héroïques des débuts dans un hangar, les solidarités mises en œuvre pour résister à la menace d'une OPA ou sortir d'une crise, ou encore l'âge d'or des paris stratégiques audacieux qui ont donné une durable longueur d'avance sur la concurrence.

À l'inverse, ces narrations construisent le discours d'une histoire de vie singulière : celle d'une identité en recherche de réalisations qui lui soient propres au travers d'une histoire professionnelle. Pour la plupart de ces personnes, la vie professionnelle ouvre un lieu d'expression – et aussi de frustration – à leurs espoirs de développement et de reconnaissance mutuelle. Et l'organisation au sein de laquelle elles évoluent semble mériter leur engagement à l'aune de sa propre capacité à ménager un espace, parfois une simple brèche, aux apprentissages et au déploiement des capacités de ces personnes à produire des initiatives et des réalisations qui correspondent à ces aspirations.

Cela va mieux en le disant, le propos n'est pas ici de faire l'apologie de l'« épanouissement professionnel » à l'heure où se généralisent les tensions et la souffrance au travail, ni de recréer le mirage d'une organisation idéale, la « grande famille » mythique d'hier, ou son avatar moderne, l'« équipe solidaire, tous sur le même bateau ».

Mais il s'agit bien de souligner la dimension métaphorique du travail comme espace social pour la réalisation d'une histoire de vie : une scène privilégiée ouverte à l'identité pour se construire entre contraintes et réalisations, entre espoirs et frustrations. Là comme ailleurs, des personnes cherchent à préserver et faire grandir en référence au collectif leur pouvoir de construire une histoire singulière qui donne corps à leurs aspirations, et du sens à leur vie dans un contexte dominant de référence.

L'« EFFICACITÉ MALGRÉ TOUT » : LES EXCEPTIONS ET L'EXPRESSION DE L'IDENTITÉ PERSONNELLE

Les observations rapportées par Yves Clot à propos de l'évolution du travail semblent paradoxalement confirmer l'actualité de cette

hypothèse : d'après son analyse, l'automatisation généralisée des processus, loin de diminuer la part accordée à l'autonomie des opérateurs, oriente l'exercice de celle-ci vers les initiatives à prendre pour pallier les dérives ou dysfonctionnements de systèmes de plus en plus complexes.

La place de l'histoire personnelle de chacun au travail s'accroît ainsi avec le besoin de combler l'écart creusé entre d'un côté la tâche prescrite, celle qui est prévue par les normes et processus de travail, et de l'autre la tâche réelle, c'est-à-dire l'ensemble des actions effectivement accomplies pour produire le résultat attendu. Assurer « malgré tout » la production d'un livrable exigerait d'intervenir bien au-delà des gestes prévus et commandés par l'organisation du travail.

Autrement dit, la complexité croissante des processus et son corollaire, la multiplication des exceptions au schéma initial, solliciteraient davantage les capacités d'improvisation et d'initiative des acteurs confrontés à la nécessité de pallier les dérives ou distorsions imposées par les réalités de la production aux modèles théoriques de l'organisation.

La constatation d'un écart entre d'une part la règle telle que l'énoncent les normes, bibles et autres manuels de procédures, et d'autre part la réalité des opérations effectuées en situation de travail n'est pas nouvelle pour les acteurs de terrain. Citons par exemple l'ensemble de ces pratiques « coupe-circuit » familières aux opérateurs qui y recourent en cas de besoin pour fluidifier la productivité commerciale ou technique, ces raccourcis officieux dont l'évocation reste assignée dans les limbes gris de la mémoire institutionnelle où ils restent tolérés à condition de rester inavoués.

Ces pratiques dont on dit entre haut et bas dans les organisations que « tout le monde était plus ou moins au courant – que ça se faisait et que ce n'était en principe pas admis par la procédure – et que ça « passait » tant qu'il n'y avait pas de pépin »... et les récentes affaires qui ont dévoilé au grand public la profondeur abyssale des pertes que pouvait provoquer l'action d'un ou deux individus – à condition que leurs agissements soient plus ou moins « ignorés » par leur ligne hiérarchique – ne constituent que la partie la plus spectaculaire du phénomène.

Comme l'actualité semble le confirmer et d'après les études citées, l'écart entre le modèle théorique et l'activité réellement accomplie au poste de travail aurait tendance à s'accroître et à devenir une règle imposée dans les unités opérationnelles. L'automatisation des *process* de travail générant un nombre croissant de défaillances et dérives dans les systèmes de travail, les acteurs se trouveraient de plus en plus régulièrement confrontés à la nécessité d'innover pour parvenir à un résultat autrement que suivant la procédure « officielle » trop souvent inapplicable *in extenso*.

Pour citer un exemple dans le champ de la vie quotidienne et professionnelle, évoquons les trésors d'ingéniosité déployés par des utilisateurs déterminés (condamnés ?) à réaliser une tâche qui nécessite par exemple de faire communiquer ordinateurs et périphériques malgré les sautes et incompatibilités d'humeur aléatoires des logiciels *ad hoc*...

L'effort pour combler ce fossé se manifeste dans l'émergence de ce qu'Y. Clot désigne comme « l'efficacité malgré tout » ; celle-ci trouve son terreau dans quelques évolutions significatives de la relation au travail :

- Après des décennies de référence à l'organisation taylorienne du travail, la tâche prescrite – telle qu'elle découle des études techniques et de l'expérience accumulée pour en formaliser l'analyse – cède son rôle dominant dans la définition du travail au profit de la tâche réelle accomplie dans un contexte tissé d'exceptions. L'initiative humaine revient ainsi au centre de l'efficience comme une conséquence inattendue de l'automatisation des processus : elle ouvre à l'intervention des acteurs un espace pour inscrire leur histoire et leurs choix personnels dans les arbitrages auxquels ils procèdent afin de combler les écarts entre le déroulement prévu et les processus réels de fonctionnement dans la chaîne de travail. L'intervention de la construction identitaire à la source même de l'efficacité professionnelle ne peut plus être négligée, ni la montée en puissance du « facteur humain » comme variable essentielle.
- L'imbrication des systèmes contribue à densifier encore la dimension sociale du travail, et l'influence de l'axiome suivant

lequel « tout travail est adressé¹ », c'est-à-dire imbriqué dans un réseau dense d'interactions à l'intérieur et en dehors de l'organisation elle-même. Et cette « épaisseur sociale du travail » croissante qui façonne continuellement l'activité professionnelle introduit une autre conséquence : celle-ci se définit davantage comme un espace collectif où se construit l'histoire personnelle des acteurs.

- L'attention accordée au développement des savoirs s'intensifie : le glissement de l'attention portée par l'acteur de la tâche vers le fonctionnement de la machine ou du processus dont il a la charge implique l'accumulation de « savoirs informels » singuliers qui ne sont consignés que dans les usages ou les mémoires. Les participants aux mêmes processus de travail sont donc appelés à multiplier leurs échanges, de façon à coordonner les ajustements nécessités par les exceptions ou les dysfonctionnements.

LE TRAVAIL LIEU DE RÉSONANCES MÉTAPHORIQUES

La vie professionnelle ouvre un espace privilégié pour l'expression de l'identité personnelle. Au sein des contraintes imposées « de l'extérieur » par l'organisation du travail, dont certaines agissent de façon antagoniste, comme par exemple les conflits de critères récurrents entre qualité et délais, production et maintenance, anticipation et gestion à court terme, l'« efficacité malgré tout » révèle sa pierre angulaire : il s'agit du rôle essentiel joué par les arbitrages des opérateurs, qui inscrivent ici une part personnelle de leur histoire.

Comme le souligne Y. Clot :

« Dans le champ des conflits de critères où leur activité est introduite, les travailleurs sont renvoyés par les arbitrages auxquels ils sont contraints à un dialogue avec eux-mêmes, interne en quelque sorte, réactivant alors les conflits et les ressources de leur histoire personnelle et collective². ».

1. *Ib.*

2. *Ib.*