

La souffrance au travail est-elle soluble dans la culture d'entreprise ?

Coaching narratif et risque psychosocial

Par Pierre Blanc-Sahnoun¹

L'approche narrative n'est ni un outil, ni une école, et n'a aucune vocation à le devenir. Comme le disent ses deux fondateurs Michael White et David Epston dans un texte manifeste : «*Nous avons été constants dans notre refus de nommer notre travail de façon définitive. Nous ne nous rattachons à aucune "école" particulière de thérapie familiale et sommes fortement opposés à l'idée que notre propre contribution soit appelée une "école". Nous pensons qu'une telle dénomination nous priverait d'une partie de notre liberté de continuer à explorer diverses idées et pratiques, et que cela rendrait difficile à d'autres de reconnaître leurs propres contributions à ce travail, que nous considérons comme un "livre ouvert". Nous attirons l'attention sur le fait que l'un des aspects associés à ce travail, et qui est de la plus grande importance pour nous, est l'esprit d'aventure. La plupart des "découvertes" qui ont joué un rôle significatif dans le développement de nos pratiques ont été faites après-coup (à la suite de résultats marquants dans notre travail avec les familles) avec des considérations théoriques comme appui pour nous aider à explorer et à étendre les frontières de cette pratique*»². Le socle traditionnel des pratiques narratives étant la thérapie familiale et le travail social, le terrain des entreprises et des organisations n'a pas été au centre des premiers développements de ses pionniers (même si David Epston a consacré plusieurs articles à l'élaboration de questions adaptées à l'exploration des organisations³ et que Rachel Paran et Yishai Shalif enseignent une approche des entretiens professionnels congruente avec les idées narratives, *l'appreciative inquiry*).

D'autant plus que le thérapeute narratif se plaçant souvent au côté des victimes afin de les aider dans la redéfinition d'un récit identitaire qui ne soit pas totalement dominé par l'histoire de trauma, le terrain de l'entreprise ne s'imposait pas d'emblée comme un contexte traversé par ce type d'histoire. Mais ces dix dernières années, les différents phénomènes économiques liés à la mondialisation, à la destruction du travail dans les économies occidentales, et à la prise de pouvoir de la finance spéculative et patrimoniale sur l'ensemble des dispositifs économiques de notre société ont fait évoluer la culture des relations dans l'entreprise et vu se développer de façon hégémonique l'influence de quelques histoires dominantes sur l'ensemble des sphères liées au travail, envahissant tout l'espace de l'entreprise privée, puis se répandant également dans les services publics, les services de

¹ Coach et musicien narratif, Directeur de la Fabrique Narrative et de la Coopérative Atlantique des Ressources Humaines, Animateur de la collection Hermann/l'Entrepôt, première collection en langue française exclusivement consacrée aux idées narratives. Enseigne les pratiques narratives en entreprise en France et en Australie. A publié de nombreux ouvrages et articles sur le sujet.

² Michael White et David Epston, "Experience, Contradiction, Narrative & Imagination", cité par Christian Beals dans "Some historical conditions of narrative practice".

³ Dont "The Craft and Art of Narrative Inquiry in Organizations" avec Frances Hancock publié dans "The Sage handbook of new approaches to organization studies".

santé, le travail social, les Etats, et l'ensemble des rapports du citoyen à sa propre vie, comparable en cela à un nouveau Telos⁴.

Je fais partie de la première génération des praticiens narratifs français, ceux qui ont été formés à Paris à partir de 2004 par Michael White et ses collègues du Narrative Practice Adelaide, avant de partir en Australie découvrir d'autres formes d'intervention et d'enseignement auprès de praticiens internationaux tels que David Epston, Stephen Madigan, Cheryl White, David Denborough, Jill Freedman, Gene Combs et quelques autres, oeuvrant au sein du Dulwich Center d'Adélaïde, le centre fondé il y a 30 ans autour de Michael White par les pionniers australiens et néo-zélandais de cette approche⁵. Comme beaucoup de mes collègues, je viens du monde du coaching que je pratique depuis la fin des années 80 dans une grande variété de contextes. Les pratiques narratives ayant été introduites en France sous l'égide d'une société de formation au coaching, elles ont recruté, par capillarité, un grand nombre de professionnels de ce domaine qui ont emporté ces idées dans le champ qu'ils labouraient. C'est sans doute pour cette raison toute simple d'historicité que le coaching narratif a été en France l'un des premiers et principaux champs d'application des pratiques narratives, alors que ce n'était pas le cas dans les autres pays où les intervenants narratifs étaient plutôt tournés vers la thérapie et le travail social, même si l'on rencontre en Angleterre, en Afrique du Sud, au Canada et aux États-Unis des professionnels du coaching et des psychologues de l'organisation qui commencent à développer des pratiques spécifiquement narratives.

Emmener les idées narratives en entreprise et tenter de redéfinir une pratique de coaching à partir de la posture décentrée-influente, c'est se trouver instantanément confronté à l'influence démesurée des histoires dominantes qui façonnent la culture économique contemporaine, et des effets de leurs activités dans les relations de pouvoir, dans le management, dans les systèmes d'évaluation et de récompense, et bien évidemment dans la représentation que les dirigeants ont du coaching. L'influence de ces histoires se manifeste de façon privilégiée pour façonner leurs intentions et leurs espoirs lorsqu'ils ont recours à un coach afin d'accompagner l'un de leurs collaborateurs ou l'une de leurs équipes. Se soumettre au projet de ces histoires et de leurs affidés sans les questionner, devenir un auxiliaire zélé de leurs activités fait souvent courir au coach le risque de devenir un agent de normalisation culturelle et sociale, et à la limite, se mettre au service du symptôme et pratiquer un coaching pathologisant. Les déconstruire au sens où Michael White définissait la déconstruction comme subversion⁶, se démarquant en cela légèrement de Deleuze, c'est devenir de facto suspect aux yeux de la culture dominante. C'est également proposer de nouveaux espaces de narration où la culture de l'entreprise peut s'enrichir des pratiques de vie des communautés de travail qui s'y côtoient. Mais pour cela, faut-il encore qu'il reste un espace libre depuis lequel écrire une histoire alternative et des gens pour l'écrire, c'est-à-dire des managers/salariés dont les histoires dominantes de la culture économique n'aient pas totalement saturé la vie et qui se sentent suffisamment en confiance pour tenter l'expérience d'une petite musique alternative différente du chant martial du business triomphant et de sa marche victorieuse vers une rentabilité toujours plus grande.

⁴ Cette idée de Telos a été développée par Michael White dans son travail sur l'absent mais implicite. Il y voit la valeur ultime à laquelle se rattachent les décisions des acteurs à une époque donnée et en fonction d'une culture donnée.

⁵ Ceci a abouti à la création de la Fabrique Narrative de Bordeaux, un centre destiné à partager ces idées et ces pratiques avec tous les professionnels de la relation d'aide.

⁶ Deconstruction and therapy, Michael White, Dulwich Center Newsletter N°3, 1991

Quelles sont ces histoires et comment s’y prennent-elles pour entraver le travail du coach ? Il n’y a pas de méthode scientifique pour « observer » les histoires dominantes car dès lors que nous sommes en position de les entendre, elles commencent à agir sur notre identité, soit en nous recrutant à leur service, soit en suscitant chez nous des réactions de rejet parce qu’elles menacent ou qu’elles écorchent des engagements, valeurs et espoirs que nous chérissons et qui sont à la base de notre choix du métier de coach. Les histoires ne sont pas pour nous une matière que l’on pourrait observer et quantifier de l’extérieur, à moins de définir comme « l’extérieur » une position hypothétique de pur observateur qui chercherait à rendre compte d’une sorte de réalité narrative immobile et figée au lieu de coproduire en permanence avec le client coaché et le donneur d’ordre un récit négocié et partagé concernant le client et ses problèmes. Donc, pour pouvoir répondre à la question de savoir quels sont les histoires dominantes de l’entreprise, la seule plate-forme possible est celle de l’auditeur naïf des contes et légendes de la marge brute, de l’explorateur des tours de verre et de métal, du musicien à l’affût de les harmonies fondamentales des chants rituels des tribus marketing, finance, production, management, qui construisent leurs huttes dans les différents villages du territoire de l’entreprise.

Sans que cela prétende à une description exhaustive ni à une tentative de classification, nous avons rencontré dans un grand nombre de contextes d’entreprises différents 5 grands récits que l’on pourrait intituler :

- la rentabilité
- L’efficacité
- La croissance
- L’obéissance
- La valeur ajoutée pour l’actionnaire

A elles cinq, ces histoires que l’on pourrait surnommer les “Big 5” en référence aux cinq grands fauves que l’on rencontre dans les parcs animaliers en Afrique du Sud influencent et façonnent les modes de vie et suscitent de la part des acteurs des stratégies d’adaptation, d’échange ou de résistance plus ou moins complexes (et parfois très créatives). Je ne détaillerai pas ici les activités de ces récits dominants, ceci fait l’objet d’un autre ouvrage⁷ mais je me focaliserai sur la partie de leurs actions visant à se faire passer pour des lois absolues de l’économie libérale et des vérités éternelles de l’entreprise, en s’appuyant sur des systèmes d’évaluation et de contrôle qui aboutissent à une fracture grandissante entre leur identité en tant que groupe local et leurs obligations en tant que créateurs de valeur. On nomme parfois cette fracture “souffrance au travail”.

Ce thème, apparu dans le champ des préoccupations des chefs d’entreprise depuis quelques années⁸ constitue pour les “Big 5” soit un pseudopode narratif permettant d’exercer le pouvoir de façon encore plus insidieuse en contrôlant un simulacre de garde-fou, soit un véritable récit de résistance sur le thème de la relation entre l’homme et le travail et des compétences de l’homme à façonner cette relation dans un sens qui lui convienne mieux.

⁷ “l’entreprise est une histoire, introduction à l’approche narrative dans les organisations”, à paraître dans la même collection.

⁸ aidé en cela par une abondante littérature spécialisée et vulgarisé auprès du grand public par des ouvrages tels que celui de Marie-France Hirigoyen.

Premier exemple, dans une firme automobile, Jean-Louis, 34 ans, est un cadre chargé de diriger un service de maintenance. Le coaching est prescrit par son responsable hiérarchique pour l'aider à répondre à un « manque d'organisation » et à « améliorer sa gestion du temps et des priorités ». Ceci est un récit institutionnel. Élaboré par l'entreprise, il définit Jean-Louis comme quelqu'un qui a des difficultés à s'organiser et à gérer ses priorités. Confronté à ce récit et à l'intention de l'entreprise de financer un coaching pour lui permettre « d'améliorer ses performances sur ces deux plans », Jean-Louis accepte cette description de lui-même comme « ayant un problème » et accepte également l'idée que le coach va l'aider à « résoudre son problème ». Il suffit que le coach se laisse recruter lui aussi par cette histoire pour que tout le monde s'accorde sur cette version ou le problème est localisé dans Jean-Louis. Au cours de la première conversation, Jean-Louis décrit les activités de ce problème comme :

- le forçant à accepter toutes les tâches qui lui sont confiées,
- l'empêchant de refuser de négocier des délais,
- utilisant un système de promesses⁹ et de prescriptions sur le thème « je dois agir comme un vrai professionnel » selon lequel il était forcé d'atteindre tous ses objectifs dans les délais impartis.

Ces activités, toujours selon Jean-Louis, étaient facilitées par ce qu'il décrit comme une personnalité « conciliante et arrangeante depuis toujours avec un peu de mal à s'affirmer », ceci étant renforcé par l'éducation d'un père autoritaire.

Dans un mode de coaching stratégique soutenu par les idées des traditions psychanalytique ou comportementale, il pouvait y avoir là matière à diagnostic, débouchant sur une série de plans d'action ou « exercices » invitant Jean-Louis à explorer une nouvelle gamme de comportements « plus efficaces » ou « mieux adaptés ». Le coaching narratif, pour sa part, s'intéresse plutôt au contexte élargi, aux résistances et aux valeurs sous-jacentes qui favorisent l'emprise du problème ainsi que celles qui inspirent Jean-Louis dans son ambition de ne pas laisser son travail et sa carrière être compromis par les activités de ce problème.

- le contexte élargi : les idées générales concernant la façon dont « un vrai professionnel » est supposé gérer ses priorités, ainsi qu'aux récits culturels plus vastes qui irriguent ces idées,
- Les résistances : les pratiques que Jean-Louis a découvertes, mises au point, ou bien qui lui ont été transmises et qui lui permettent de lutter contre les effets du problème,
- Les valeurs sous-jacentes (désignées par Michael White par le terme d'"absentes mais implicites")¹⁰ : en quoi le fait de refuser de se soumettre à la dictature du problème a de la valeur aux yeux de Jean-Louis et quelle est l'histoire sociale et relationnelle de cette valeur dans sa vie, à quelle description de son identité aboutit le fait qu'il chérisse cette valeur et qu'est-ce que cette description rend possible ?

Ce sont trois sentiers d'exploration possibles parmi toute une quantité, ces trois pistes ne sont pas meilleures ni plus efficaces que les autres, et le fait de les mentionner n'a pas pour objet

⁹ l'idée que les problèmes fonctionnent sur un système complexe de promesses et de prescriptions a été développée par Anette Holmgren, Sarah Walther et Amanda Redstone dans leur travail sur la carte des "shoulds" et des "coulds".

¹⁰ voir Re-engaging with history: The absent but implicit, par Michael White
Chapitre 3 dans "Reflections on Narrative Practices: Interviews and Essays", Dulwich Centre Publications 2000 et également "The Absent but Implicit: A Map to Support Therapeutic Enquiry", par Maggie Carey, Sarah Walther et Shona Russell, Family Process, Vol. 48, No. 3, 2009.

de les poser comme point de départ d'une « bonne » investigation narrative ni de les opposer au coaching stratégique et à ses exercices. Nous cherchons juste ici à montrer comment les idées narratives trouvent leur place dans une problématique professionnelle assez classique en coaching et les nouveaux champs d'exploration qu'elles permettent d'ouvrir.

Interrogé sur les activités auxquelles il aime bien se consacrer en dehors de son travail, Jean-Louis parle du rugby, auxquelles il joue régulièrement dans une équipe locale de bon niveau. Le poste qu'il tient est celui d'arrière. Le coach, qui par une heureuse coïncidence, ne connaît rien à ce sport, demande à quoi sert un arrière. « C'est le dernier mur pour empêcher l'adversaire de marquer ». Et lorsque l'adversaire se présente, est-ce que l'arrière est censé lui dire : « mais oui, passez donc, allez marquer un essai », ou bien se consacrer à regarder ses chaussures, ou bien regarder l'heure, ou bien réciter des poèmes, ou bien encore d'autres choses intéressantes, ou alors plusieurs de ces choses à la fois ? « Il le plaque, bien sûr ! » rétorque Jean-Louis, en regardant son coach comme s'il descendait d'un vaisseau extraterrestre. Mais pourquoi agir ainsi, poursuit le coach et comment Jean-Louis sait-t-il que l'on attend de lui en tant qu'arrière qu'il plaque le joueur plein d'espoir qui vient marquer un essai ? Jean-Louis lève les yeux au ciel : « mais pour l'empêcher de passer et de marquer, afin d'empêcher son équipe de gagner. C'est le rôle d'un arrière ». Et comment le sait-t-il ? « Mais ce sont les règles du jeu ! »

Serait-il possible de voir une relation entre ceci et le fait de dire non ? Très certainement : quelques échanges permettent d'établir que l'arrière au rugby est comparable à une espèce de « non » vivant opposé à l'équipe adverse. Et qu'est-ce qui rend possible pour Jean-Louis d'échapper à l'emprise du « oui à tout » pour devenir sur le terrain ce « non » vivant ? Jean-Louis réfléchit longuement puis répond : « C'est qu'au rugby, je connais les règles du jeu. Alors que dans l'entreprise, je ne les connais pas ».

La mission de coaching se transforme donc de la résolution d'un problème localisé « dans » Jean-Louis est supposé lié à certains « traits de personnalité » internes, voire à une cause familiale (l'autorité de son père) à l'exploration d'un système de règles et de pratiques qui définissent ce que l'on est supposé faire et ce qu'il est possible de faire dans le contexte de cette entreprise particulière et de cette fonction particulière de responsable maintenance. Encore une fois, il n'y a pas de façon spécialement adéquate de mener ce coaching et un grand nombre d'autres chemins auraient pu être empruntés. Réfléchir à des idées du type qu'on ne peut plaquer qu'un seul joueur à la fois, qu'il est possible de dessiner d'autres voies que le oui ou le non comme par exemple la négociation et de découvrir que l'on possède déjà un certain nombre de savoirs sur ces sujets, savoirs nourris par une multitude d'expériences passées mais non identifiées en tant que telles, à permis à Jean-Louis non pas de mieux s'organiser au sens d'une technique de gestion du temps, mais de renégocier sa relation à l'organisation et à la gestion des priorités dans le contexte de son entreprise et en fonction des ressources mises à sa disposition pour remplir ses missions (ceci définissant un périmètre du terrain et une règle du jeu pour les matchs que l'on mène en entreprise).

Voilà ce qu'écrit Jean-Louis six mois après la fin du coaching : « Je peux faire le constat aujourd'hui qu'en parallèle à ma vie privée, j'ai pu mener dans les délais les tâches professionnelles qui m'avaient été attribuées. Tout ceci sans faire d'heures supplémentaires de façon déraisonnée, en m'appliquant à prioriser et planifier les actions, réfléchir à l'importance de tel sujet ou telle information. Autre point positif qui semble confirmer certains progrès, j'ai été très surpris hier lors de mon entretien d'évaluation d'apprendre que mon chef direct allait faire une demande de promotion me concernant. Ce qui reste un peu

plus long à apprendre concerne les rapports humains, mais je m'applique à prendre du recul par rapport aux demandes de mes interlocuteurs, à mettre si nécessaire le « mais » après le « oui ». Le « non » reste encore difficile à dire cependant ainsi que la capacité à débattre et à mettre en avant mes points de vue. Mais cet aspect-là dépasse le cadre professionnel et pour cela, je suis en train d'entamer une démarche personnelle qui je pense, pourra être bénéfique et m'aidera dans ce sens. »

D'autres fois, le coach se fait engluer par l'un des récits disponibles pour décrire la situation et devient incapable de s'en décoller, ce qui réduit ses possibilités d'action à peu près à néant. Une mission de coaching du comité de direction dans l'usine française d'un fabricant japonais d'électronique nous a donné malheureusement l'occasion de le vivre. Sollicité par l'un des membres français du comité de direction pour résoudre un problème d'incompréhension et de conflit entre la partie française et la partie japonaise, le coach a omis d'interroger la façon dont la culture japonaise pouvait considérer le coaching ainsi que l'objectif de travailler sur la coopération au sein du comité de direction, d'explorer le fait qu'aucun langage commun n'était prévu pour la communication (les Français ne parlaient pas le japonais, les Japonais ne parlaient ni le français ni l'anglais, tout se passait sous forme d'échange d'e-mails et de traductions Google) et ce que cette absence de langage commun disait de la culture et des pratiques de management de l'entreprise, et enfin dans ce contexte, comment un intervenant français choisi et amené par la partie française du comité de direction pouvait établir sa légitimité. Sans parler de l'influence de ses propres codes culturels sur son écoute de la situation. Le coaching avait été « accordé » aux Français comme un hochet visant à calmer leurs frustration et leurs incessantes revendications, sans que le sens même d'une meilleure coopération avec leurs collègues français ne soit concevable pour les managers japonais, ni que cette incapacité à le concevoir puisse être imaginable pour les managers français.

La souffrance au travail utilise souvent ce type de lignes de faille pour creuser les fondations de ses futurs développements. Le terme lui-même de « souffrance au travail » ou de « risque psycho-social » à la fois par sa construction sémantique et par son historicité, désigne tout sauf une réalité objective et intangible. Il s'agit d'un récit culturel, encapsulant un certain nombre d'expériences vécues et rapportées dans le monde du travail, et les abordant dans le respect de la tradition causale de traitement des problèmes qui est la nôtre en Occident depuis Saint-Augustin et Auguste Comte : identifier la cause et la supprimer dans l'espoir de supprimer l'effet.

Plusieurs ouvrages à succès ces dernières années ont contribué à populariser ce thème et à localiser le problème dans la seule entreprise, en faisant résolument l'impasse sur les récits dominants de la culture économique (les « Big 5 »), les exigences, les pratiques de gouvernance, et les critères de performance subis par entreprises. Ceci a abouti à une judiciarisation qui rend l'entreprise responsable de la souffrance psychique de ses salariés et par contreposée de leur santé psychique. Ce qui pose des questions techniques, juridiques, psychologiques et morales à peu près insolubles, laissant par inconscience ou par hypocrisie une friche inexploitable à la discrétion des juges¹¹.

¹¹ La situation est devenue réellement tendue depuis un arrêt du 3 février 2010 de la Cour de Cassation qui établit de façon définitive l'obligation de résultat des entreprises en matière de prévention des risques psychosociaux. Le chef d'entreprise est considéré comme responsable envers la victime, même s'il a pris des mesures curatives dès qu'il a eu connaissance des faits. Si ces mesures ont échoué, le dirigeant n'a pas satisfait à son obligation de résultat et peut se voir condamné. Plus qu'une maîtrise des risques, il lui est

Non pas que la souffrance au travail n'existe pas et que la façon dont le travail et les relations sont organisés dans l'entreprise n'y joue aucun rôle, mais elle ne se met pas en perspective de la même façon dans les briqueteries indiennes où travaillent des enfants de quatre ans, au XIXe siècle dans les usines de la Couronne, dans une multinationale du CAC 40 ou dans une PME de 50 personnes commercialisant du matériel pour les restaurants dans la région du Pays basque. De même que les Inuits ont plus de vingt noms différents pour désigner la neige en fonction de sa consistance, de sa dureté, de la météo, de la saison, etc., nous aurions besoin de remplacer le mot « entreprise » par toute une variété de termes différents mieux adaptés aux énormes disparités de contextes, de tailles, de ressources, de secteurs, de régions, d'histoires, etc. Pour autant, l'hégémonie croissante d'une culture économique dominante entièrement orientée vers la performance et la rentabilité à court terme pour l'actionnaire¹² crée un décalage de plus en plus béant entre la stratégie de groupes gigantesques à la topologie floue et les capacités des communautés de travail locales à s'adapter, apprendre, changer, comprendre, lesquelles capacités n'ont pas significativement évolué depuis le néolithique. Les savoirs et cultures de ces communautés locales concernant le travail ne concèdent pas vraiment la satisfaction d'un actionnaire invisible et insatiable comme une valeur qui occupe le haut du podium. Ce que nous appelons « souffrance au travail » ou « stress », ou « burnout » appartient à une famille de problèmes qui naissent du décalage entre ce qui est attendu des gens et les ressources dont ils disposent pour satisfaire à ces attentes. Ce décalage peut s'exprimer en temps alloué, en budget, en effectifs, en reconnaissance ou en capacité à faire coïncider le sens de ce qu'on leur demande avec l'ensemble des récits culturels qui informe leurs représentations du travail, représentations façonnées depuis des siècles par des histoires relatives aux parents, grands-parents, métiers, réussite, sécurité, survie, etc., une multitude de Telos minoritaires du travail qui n'ont que très peu en commun avec l'idéologie postmoderne de la performance de la croissance.

Il est donc évident que même si l'entreprise ne peut pas être tenue pour responsable et encore moins pour « cause » de toutes les formes de souffrance éprouvées par ses salariés, un certain nombre de traditions et de pratiques dominantes aident ces problèmes à accroître leur influence tandis que les compétences des communautés de travail à résister aux effets de ces problèmes recèlent des trésors que la plupart des dirigeants balayent d'un revers de main méprisant en les désignant au terme d'une tragique méconnaissance par l'expression péjorative de « résistance au changement ». Sur la base des récits de communautés de travail accompagnées ces cinq dernières années, voici de façon non exhaustive un certain nombre de contextes qui rendent l'entreprise perméable aux activités de la souffrance au travail :

- La souffrance au travail adore les pratiques de management flou et les organisations en fort changement permanent ou les gens perdent leurs repères, et où aucune topographie n'est repérable par les salariés,
- Elle s'épanouit dans les cultures d'entreprises qui isolent l'individu (recours aux bonus individuels, valorisation des meilleurs au détriment des « moins performants », groupes

donc à présent demandé une absence totale de risques. (Le contenu de cette note est emprunté à la newsletter du cabinet Artélie Conseil publiée le 23 février 2011 et rédigée par Bénédicte Haubold).

¹² La focalisation de la mesure des performances économiques sur l'EBITDA, un ratio qui occulte l'investissement, et la prise de contrôle d'un nombre croissant de sociétés par des fonds de private equity intéressés par une revente lucrative à court terme en sont deux des manifestations.

antagonistes et conflits entre les dirigeants qui se répercutent dans leurs équipes, mutations fréquentes, décisions brutales et illisibles...)

-Elle aime que les gens aient trop de travail par rapport aux ressources dont ils disposent et justifie cela dans l'esprit des dirigeants par une saine gestion,

-elle s'épanouit également dans des cultures d'entreprise écrites où les e-mails ont pris le pouvoir et remplacent toute forme de communication directe qui permettrait la création d'un lien et le développement d'une histoire commune, prémisses d'une identité collective,

-elle prospère dans les organisations où les dirigeants ont perdu le contact avec la réalité, aidés en cela par un management intermédiaire qui les a coupés des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise en créant des baronnies et des féodalités,

-elle s'épanouit dans les organisations où il n'existe pas d'espace de parole, soit que la parole soit officiellement considérée comme une perte de temps en termes de production de valeur, soit qu'elle soit vécue comme dangereuse par des managers qui se persuadent que si les salariés n'ont pas l'occasion de parler, cela leur évitera de penser et de chercher à négocier l'autorité.

Tout le monde résiste et tout le monde répond, comme le dit Michael White dans son article sur l'absent mais implicite¹³. Certaines façons de résister, si elles sont relativement efficaces du point de vue des salariés et de leur survie psychologique, s'opposent frontalement aux objectifs de l'entreprise et diminuent sa performance. En voici quelques exemples :

- éviter de s'exposer à la souffrance au travail (ne pas venir travailler, tomber malade, quitter l'entreprise lorsque c'est possible, et c'est souvent le cas des profils auxquels l'entreprise est la plus attachée),

- Entraver les activités de ces histoires en s'attaquant à leurs objectifs (faire baisser le rendement, prendre du retard dans les projets, annuler ou décaler systématiquement les réunions, ne pas comprendre les directives),

- Contourner ou détourner les règles (truquer les prévisions ou les reportings de façon à limiter les intrusions du siège ou des représentants de l'actionnaire, régler tout problème local dans le périmètre de la communauté et selon les traditions locales en donnant le moins de visibilité possible et de surface de contrôle au management)

- S'encapuchonner (éviter toute initiative et toute prise de risque, se border et ouvrir le parapluie pour toute prise de décision, ne communiquer que par écrit en mettant en copie toute la chaîne hiérarchique de façon à se couvrir).

Sur la même base, voici maintenant des pratiques développées au terme d'un processus narratif par les salariés, qui rendent plus difficile l'invasion des communautés de travail par les histoires de souffrance au travail sans pour autant détériorer la capacité de l'entreprise à remplir son objet social. Ces pratiques sont toujours locales par opposition aux histoires dominantes globales proposées par le siège social. Dans certaines entreprises, elles sont le résultat d'une histoire et d'une tradition qui ont survécu aux différents rachats et fusions, dans d'autres, elles sont issues d'un travail narratif concerté avec des groupes de salariés volontaires sur des thèmes tels que : « comment faites-vous pour résister au stress dans votre travail ? Quelles initiatives ou changements pourraient vous permettre de vous rapprocher de ce qui est le plus important pour vous dans votre activité professionnelle ? Lorsque les gens sont stressés ou épuisés par leur engagement professionnel, quelles sont les méthodes que vous connaissez pour faire barrage aux problèmes d'épuisement ou de souffrance dans le

¹³ op. cit.

travail ? » Ces leçons ne sont pas exhaustives. Elles rendent compte d'une multitude de petites compétences locales concernant le fait de vivre le travail de façon acceptable :

- la souffrance au travail déteste les communautés solidaires, qui donnent souvent du fil à retordre à leurs dirigeants car elles défendent âprement leur vision de l'entreprise. Ces communautés de travail se baptisent souvent elles-mêmes « villages gaulois » et sont vécues par les sièges sociaux comme indisciplinées et batailleuses. Mais le fait est qu'on y trouve moins de souffrance et de suicides qu'ailleurs, les salariés "performant" leur propre vision du monde et la confrontant en permanence au modèle dominant,
- Elle déteste également les organisations ouvertes à la parole et les contre-pouvoirs. Il est fréquent que le sujet du risque psychosocial soit abordé par les représentants du personnel ou le CHSCT, qui proposent un point de vue très différent de celui des dirigeants et introduisent une deuxième histoire dans le système,
- Un management précis et cohérent avec des règles du jeu, un projet partagé, une vision où chacun se sent une place et clairement communiquée rendent son hégémonie beaucoup plus difficile,
- Le fait, enfin, d'honorer les savoirs et compétences locaux (confiance faite aux filiales pour trouver leurs propres solutions à leurs problèmes, réseaux de solidarité qui dessinent un organigramme alternatif, droit de chaque salarié à proposer des idées concernant son poste avec une mise en application très rapide et effective des propositions retenues).

Nous avons eu l'occasion de développer ces idées à de nombreuses reprises dans différents contextes d'entreprises, allant de la communauté de travail confrontée à un suicide¹⁴ Jusqu'aux services publics décentralisés touchés ces dernières années en France par des réformes brutales et mal expliquées, en passant par des entreprises fracassées par des plans sociaux boursiers ou des fusions motivées par la seule rentabilité, ou de réorganisation inspirée par la dernière théorie du management à la mode.

Les pratiques narratives en entreprise permettent de reconnaître et d'honorer les ressources créatives de chaque communauté de travail dans l'élaboration de pratiques de résistance à la souffrance, au lieu de les disqualifier au nom de l'adoration du changement et de son inexorable marche en avant. Elles permettent aussi de cesser d'opposer les valeurs de performance/rentabilité et le respect des communautés humaines qui peuplent les territoires économiques et développent de riches savoirs polyphoniques sur leur travail. Elles aboutissent surtout à reconnaître la puissance de communautés locales solidaires, reliées par des cultures et des compréhensions issues d'histoires et de visions partagées, renforcées par l'existence d'espaces de parole et de temps d'échanges permettant le développement de liens autour de visions culturelles négociées et élaborées en commun. L'objet du coaching narratif dans les organisations est de proposer des passerelles et des échafaudages permettant de remettre ces savoirs et ces communautés au centre du jeu. Ceci réclame de la part des directions d'entreprises un certain courage, la capacité à entendre des récits minoritaires et à s'engager dans des voies alternatives aux côtés de leurs salariés. C'est un pari, humaniste non pas au sens d'un essentialisme¹⁵ mais plutôt dans celui d'un accroissement de la

¹⁴ voir « une intervention narrative dans une communauté de travail confrontée à un suicide » dans «Comprendre et pratiquer l'approche narrative », Interéditions, 2009, traduit et publié en anglais sur le site du Dulwich Center dans la section « Explorations ».

¹⁵ Michael White développe la position des pratiques narratives vis à vis des compréhensions "internes" d'essence ou de structure, par contraste avec la compréhension intentionnelle dans la filiation de William James et de ce qu'il appelle "la psychologie populaire", voir le texte éponyme dans "Comprendre et pratiquer l'approche narrative", op. cit.

diversité des points de vue et des narrateurs dans le jeu de l'entreprise, de la négociation d'un récit qui tente de réconcilier la production de valeur et la prise en compte des vies et des identités de ceux qui oeuvrent à cette production. Tel est le chantier ouvert au coaching narratif, et tel est également le fil sur lequel ses praticiens cheminent comme des funambules.