

Le **récit** comme **outil**  
d'accompagnement  
du **changement**

---





# La contribution des **récits** et de la **psychanalyse** à la gestion du **changement**

« Les histoires ne sont plus la chasse gardée des grands-mères, elles constituent l'inlassable activité de tous ceux qui cherchent à donner du sens à leur vie quotidienne et à leurs expériences. »

Gabriel, 2000

**Lors des restructurations d'entreprise, la mise en place de dispositifs d'accompagnement du changement construits à partir de la théorie psychanalytique du travail de deuil (Freud) et de l'espace transitionnel (Winnicott) et s'appuyant sur la narration collective de récits de vie professionnelle, permet de rendre supportable et de donner du sens à la souffrance psychique de nombreux salariés.**

**M**ême si de nombreux auteurs s'accordent pour dire que la résistance au changement n'est ni un phénomène monolithique (Piderit, 2000), ni une fatalité (Howard et Geist, 1995), stress, sentiment de vulnérabilité et d'insécurité, dépression, accidents, maladies psychosomatiques de toutes sortes et passages à l'acte divers sont trop souvent au rendez-vous des restructurations. Simultanément, on constate un accroissement de l'individualisme, de la méfiance, on assiste à une montée de l'agressivité voire de la violence. Dans l'approche traditionnelle de la gestion du changement, ceci s'appelle « résistance au changement » de la part de salariés attachés à leurs habitudes. Force est de constater que même les interventions complexes qui combinent des approches de type participatives incluant communication, résolution de problèmes, travail en équipe, vien-

ment difficilement à bout de ces résistances. Contre-performances et souffrance au travail persistent et contribuent à l'échec de bien des restructurations.

Or on sait maintenant que ces changements, avant d'être perçus par ceux qui sont concernés, comme des lendemains qui chantent, sont synonymes de disparition du passé, de renoncement à des attachements, d'un sentiment de perte (Cox, 1997) et d'un nécessaire travail de deuil (Dubouloy, 1996; Dubouloy et Fabre, 2002; Fabre, 1997; Kets de Vries et Balazs, 1996; Paillot, 1996; Roussillon et Bournois, 1996). Cependant ceux qui sont en charge de gérer le changement ne prêtent que peu d'attention à ce passé, dans la mesure où on attend d'eux qu'ils se préoccupent de l'avenir. Mais à ne pas vouloir s'embarrasser du passé, celui-ci finit par devenir envahissant. Ainsi, un des enjeux de la gestion du changement est devenu comment, dans un premier temps, aider les salariés à vivre la disparition du passé et supporter la souffrance qui lui est liée. Alors, ils pourront dialectiser, relativiser, nuancer et reconnaître l'ambivalence de leurs attachements. C'est dans un troisième temps seulement, qu'il leur sera possible d'envisager l'avenir, avec son cortège de visions et stratégies nouvelles. Il ne s'agit pas, dans des stratégies d'évitement inefficaces à terme, de « contrebalancer le chagrin par l'espoir », et de mettre en place des processus de formation, de clarifier les nouveaux enjeux comme le proposent Kets de Vries et Balazs (1996). La plupart des auteurs proposent des démarches rationnelles, de type cognitif, dont le principal danger est du côté du renforcement des

mécanismes de défense érigés pour protéger l'individu contre l'envahissement du pulsionnel. Il ne s'agit pas seulement de considérer que la perte du passé fait résistance à l'émergence de l'avenir (Cox, 1997), il s'agit aussi de tenir compte à la fois des fantasmes inconscients qui résistent à la réalité, et de l'isolement et la solitude de l'individu en souffrance quand les stratégies d'entreprise nécessitent le plus souvent la coordination des efforts de tous. Le travail de deuil nécessite de prendre le temps d'un retour sur le passé et l'élaboration de la perte, ce travail psychique qui consiste, non pas à rationaliser, mais véritablement à donner du sens à des émotions, à des comportements (Péran, 2002), et particulièrement à des résistances inconscientes<sup>1</sup> (Freud, 1914). Il faut inventer des dispositifs nouveaux pour que cette souffrance et les émotions qui l'accompagnent puissent s'exprimer, mais surtout qu'elles puissent être entendues et deviennent intelligibles pour soi et pour les autres. La psychanalyse, dans son approche thérapeutique qui vise à soulager la souffrance psychique des personnes, accorde un rôle privilégié au récit. Les récits ont en effet cette capacité de faire resurgir le passé dans le présent (Ricoeur, 1984). Il s'agit, à travers des histoires individuelles, de favoriser l'émergence de ce qui, traditionnellement, doit être tu et refoulé, particulièrement dans l'univers collectif de l'entreprise.

Cependant, pour que les personnes acceptent de faire ce retour douloureux sur le passé, pour qu'elles renoncent à leurs attachements au passé, il est nécessaire de concevoir un lieu suffisamment rassurant,

1. Ce terme est utilisé au sens psychanalytique de ce qui s'oppose au travail de prise de conscience, d'élaboration lors de la cure (ou dans le cas présent de compréhension des situations).

un « espace transitionnel », entre fantasme et réalité, entre soi et les autres, entre présent et avenir, tel que le définit Winnicott (1975). Cette traversée nécessite la présence et le savoir-faire d'une personne que Winnicott définit comme « la mère suffisamment bonne » qui sait, à la fois, satisfaire les besoins de son enfant et frustrer celui-ci pour qu'il ose grandir, gagner son autonomie et affronter le monde tel qu'il est et non à travers ses fantasmes d'impuissance ou de toute-puissance.

Cet article se propose, après avoir introduit quelques concepts de la psychanalyse (deuil, espace transitionnel), et après avoir montré l'intérêt des récits dans le cadre du travail de deuil, de relater une séquence d'intervention qui visait à préparer les personnes au changement de statut de leur entreprise.

## I. – DE LA PERTINENCE D'UNE APPROCHE PSYCHANALYTIQUE DU CHANGEMENT

Freud, le premier, a mis en évidence le processus de deuil et ses étapes successives (rejet, désintringement des pulsions, dépression et rétablissement) ainsi que le travail de deuil que toute personne doit faire pour parvenir à se séparer de ses « objets d'investissement » disparus (Freud, 1917). Quand le discours déraille dans le silence, les contradictions, les dénégations, la psychanalyse peut être convoquée pour donner du sens à ce qui est inaccessible par les méthodes traditionnelles : l'exploration de l'inconscient. La psychanalyse permet la mise en évidence et l'interprétation de l'écart qu'il peut y avoir entre le récit que les personnes font de leurs actes et la réalité de ceux-ci perçue par les autres, entre les

raisons qu'ils donnent à leurs comportements et les motivations réelles (Gabriel, 2002). Tout ceci est fort éloigné des approches développées par les cognitivistes (Gioia *et al.*, 1994; Isabella, 1990; Weick, 2001). L'approche psychanalytique met également en garde contre toutes les tentatives et tentatives d'interprétation du comportement d'autrui qui peuvent être faites en extériorité par des collègues, des managers ou des consultants. Son approche dialectique des contradictions favorise la sortie de crise en mettant à jour le poids du passé dans le présent à travers les fantasmes qui semblent bloquer tout avenir dans des mécanismes de défense trop rigides et souvent inadaptés. La théorisation de « la cure par la parole » (Freud, 1918) – le cadre, la règle fondamentale, le transfert/contre-transfert, l'interprétation – a largement participé à la définition de dispositifs qui permettent l'avènement d'un certain type de parole, de retour sur le passé et de mise en sens de celui-ci.

### 1. Le douloureux parcours du travail de deuil

« Le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc. » (Freud, 1917, p. 14). Le travail de deuil permet d'accepter la réalité de la disparition de l'objet et de surmonter la douleur qui lui est liée. Dans l'entreprise, l'objet d'investissement peut tout aussi bien être le collègue, le métier, le nom de l'entreprise, les méthodes de travail, le café du matin ou encore la vue depuis la fenêtre du bureau. Autant d'éléments d'un quotidien tangible et immatériel auxquels le salarié est le plus souvent inconsciemment attaché, qu'il a intériorisé et dont la disparition

provoque une détresse qu'il ne peut nommer (Dubouloy, 1996). Entre la méconnaissance de ses attachements et la crainte de la souffrance, tout dispositif d'accompagnement du processus de deuil risque fort de se heurter à nombre de stratégies d'évitement et de résistances

Dans un premier temps, la souffrance de la perte est telle qu'elle contribue grandement au fait que les personnes refusent la disparition de l'objet investi. Il s'agit d'un mécanisme de défense inconscient contre l'envahissement insupportable de mouvements pulsionnels. Il y a une étrange présence de l'absence. Le dispositif d'intervention doit encourager la régression vers le monde des affects et l'expression de la souffrance. Exprimer signifie non seulement faire émerger la souffrance, mais aussi mettre des mots sur celle-ci, la symboliser et la rendre intelligible. Cette seconde étape du travail de deuil favorise l'acceptation de la réalité de la perte. Or il est difficile de faire accepter, par les managers, l'idée qu'il faut prendre le temps de s'arrêter, pire, de réexaminer le passé, pour bien identifier tout ce qui a disparu (ou va disparaître), alors qu'eux-mêmes ne pensent déjà plus qu'à leur projet. Quant aux personnes directement concernées, le leitmotiv est « cela ne sert à rien de remuer le passé », étant sous-entendu que cela engendre trop de souffrance.

La phase de rejet est suivie par celle de la tension émotionnelle, période durant laquelle les sentiments, particulièrement la

colère et la violence, sont exacerbés. L'individu accepte maintenant de reconnaître la réalité de la perte. C'est la phase durant laquelle se repère la déliaison des pulsions (Hanus, 1995). Alors qu'habituellement les personnes se débrouillent plus ou moins bien avec leur ambivalence<sup>2</sup> inconsciente à l'égard de leurs objets d'investissement (j'aime et je déteste simultanément un même objet – mon entreprise, mon travail, mon collègue), la disparition de ceux-ci fait voler en éclat un équilibre précaire. Les sentiments tendres restent fixés à l'objet disparu, tandis que les sentiments agressifs sont projetés sur le monde extérieur. C'est ainsi que l'objet disparu est idéalisé, alors que ce qui reste peut devenir l'objet de tous les rejets et agressions<sup>3</sup>. C'est ce mouvement qui est communément appelé « résistance au changement » dans la littérature traditionnelle, bien que, le plus souvent, seul le mouvement de rejet soit observé. Il est alors rarement considéré comme une étape psychiquement nécessaire dans un processus de détachement, mais plutôt comme un comportement intentionnel ou un état quasi définitif. Le risque est que, le monde extérieur refusant cette agressivité, celle-ci se retourne contre la personne elle-même. C'est alors qu'on voit apparaître toutes sortes de troubles psychosomatiques. Le dispositif d'accompagnement mis en place doit être en mesure de contenir l'expression de ces sentiments – en évitant les passages à l'acte à l'encontre des autres ou de soi-même. La violence en particulier

2. Les trois dimensions affectives, cognitive et conative de l'attitude permettent aux cognitivistes d'envisager l'ambivalence: certaines dimensions sont orientées positivement quand les autres sont orientées négativement.

3. La situation inverse est plus rare: ce qui a disparu était haï, par contre ce qui est destiné à le remplacer est attendu comme le sauveur.

doit être symbolisée par le langage. Il est également important de rendre intelligible l'ambivalence, tant à l'égard de l'objet disparu, qu'à l'endroit de tout objet d'investissement. Ces découvertes contribuent à la richesse de ces moments douloureux.

Après la reconnaissance et l'acceptation de la perte, vient l'étape de l'acceptation de la séparation. Il n'est plus question de refouler la réalité, ni de l'attaquer, mais de tenter d'y faire face. Cette confrontation provoque une nouvelle forme de souffrance qui est celle de la dépression, accompagnée de tristesse et de culpabilité, et parfois de détresse. Souvent cela se passe dans le silence, la solitude, l'incapacité de l'action. À ce moment, les personnes sont encore incapables de se projeter dans l'avenir, de formuler des projets.

Cependant, progressivement, le passé se fait moins envahissant. Le présent n'est plus perçu comme la répétition, sans fin, d'un passé qui balbutie. Le monde est appréhendé à nouveau à travers une réalité partagée, porteuse de multiples possibles et non plus à travers des représentations et des fantasmes qui isolent. « L'oubli qui résulte du deuil (fini) n'est donc pas oubli du passé, mais, au contraire, oubli d'un "toujours présent" : c'est paradoxalement la substitution d'un vrai passé à ce présent de la répétition qui marque l'achèvement du travail de deuil » (Widlöcher, 1994, p. 156). Les personnes sont maintenant en mesure de réinvestir de nouveaux projets, de prendre du plaisir avec la réalité présente.

## **2. Espace transitionnel : pour renoncer au passé, il faut se sentir en sécurité**

Le travail du deuil provoque fréquemment des comportements très régressifs et des

mécanismes de défense très archaïques. Il est donc intéressant de se pencher sur les théories qui permettent de mieux comprendre ces situations et de concevoir des dispositifs d'accompagnement. Winnicott (1951) a fait de la séparation du petit enfant d'avec sa mère son champ d'études de prédilection. Il montre comment cette rupture devient un prototype relationnel dans lequel va s'inscrire, ultérieurement, toute nouvelle séparation.

À l'origine, le petit enfant ne fait pas la distinction entre lui et le monde extérieur. Il est dans une situation de dépendance absolue à sa mère, dans la mesure où il a totalement besoin d'elle pour la satisfaction de ses besoins. Winnicott précise que l'enfant est dans l'illusion toute-puissante, il imagine que c'est lui-même qui apporte une réponse à toutes ses exigences. Mais dès que sa mère est absente, il se vit au contraire comme totalement impuissant. Seule une « mère suffisamment bonne » peut mettre fin à ces fantasmes. Son empathie lui permet d'identifier le moment où elle peut commencer à frustrer son enfant. Elle lui apprend ainsi à intervenir sur son environnement pour obtenir ce qu'il veut (Winnicott, 1975). Petit à petit, le petit enfant conquiert son autonomie. En renonçant à sa toute-puissance, mais aussi à son impuissance, il découvre ses propres limites et l'ambivalence d'un monde qui n'est ni tout à fait bon ni tout à fait mauvais. Sa créativité peut se développer et il est en mesure d'inventer des solutions. Mais, pour cela il faut un environnement suffisamment sécurisant où il ne se sente menacé ni par ses propres pulsions, ni par le monde extérieur.

Ainsi, à l'instar de l'espace transitionnel, les dispositifs d'accompagnement du travail de deuil doivent offrir aux personnes

un profond sentiment de sécurité pour qu'ils osent d'abord régresser pour renoncer aux objets disparus et à l'illusion que le passé peut se répéter indéfiniment, puis envisager un avenir inconnu dans lequel ils doivent s'inventer une nouvelle place, de nouveaux rôles. Le consultant doit alors occuper la place de la « mère suffisamment bonne ». Il facilite ainsi un véritable appriovoisement de soi-même et des autres, en se faisant le dépositaire des projections et des représentations du groupe. Il est là pour aider à la compréhension des dynamiques. Il contribue à transformer conflit et paradoxe en une approche dialectique du monde. Sur la base des différentes histoires et des différents points de vue, il aide à la reconstitution du passé dans une mémoire collective qui n'est pas la reconstruction d'une vérité historique.

## **II. – RACONTER DES HISTOIRES : (RÉ)APPARITION ET TRANSFORMATION DU PASSÉ DANS LE PRÉSENT**

### **1. Le récit est thérapeutique**

Psychanalystes et psychologues cliniciens ont identifié, de longue date, le rôle thérapeutique des récits (Bertrand, 1998 ; Giust-Desprairies, 2000 ; Lévy, 2000). Ces derniers permettent de mettre en mots et de projeter dans le monde extérieur une souffrance intérieure, de donner du sens à des événements passés qui n'en ont pas toujours eu. « Dans le travail de deuil, les scènes qui se répètent douloureusement et reviennent à la mémoire du sujet comme si

elles se situaient dans le présent constituent des actions dont le sujet ne peut dire le sens. » (Widlöcher, 1994, p. 158). Il s'agit précisément de sortir d'un passé qui balbutie pour accéder à l'élaboration de celui-ci et le transformer en souvenirs. Ils sont la refiguration du passé.

Les récits ont également un rôle thérapeutique dans la mesure où ils font passer celui qui raconte d'une position passive à la position active de celui qui construit l'histoire. Pour Ricœur, toute intrigue relève d'une praxis du raconter. En effet, le récit est une construction intelligible d'actions, avec des descriptions qui posent le contexte, avec des personnages multiples. Il y a une intrigue, avec un début, un déroulement et une fin. On y retrouve les traditionnels ressorts de l'action : les buts et les moyens, les succès et les échecs, la coopération et le conflit. Le récit relie des événements et des situations ; il (re)donne de la cohérence à des événements qui n'en ont pas toujours (Bertrand, 1998 ; Ricœur, 1984), même si parfois le narrateur a tendance à accentuer l'opposition, que ce soit entre les jeunes et les vieux, les succès et les échecs, les joies et les malheurs (Gabriel, 2000).

### **2. Un récit ne prend sens que dans l'écoute et le collectif**

Les récits s'adressent à d'autres personnes et créent du lien alors que le travail de deuil risque d'enfermer dans la solitude<sup>4</sup>. C'est la confrontation à l'autre plus que le simple fait de raconter qui permet de (re)donner du sens aux événements. Raconter des histoires sans personne pour les écouter et les

4. Il n'est pas sûr que les interventions éclair des psychologues en tout genre, dépêchés sur les lieux de catastrophes, remplacent les rituels collectifs de deuil que les sociétés avaient l'habitude de mettre en place.



entendre consiste à ressasser sans cesse les mêmes propos. Or les psychanalystes le savent bien, une cure analytique n'est souvent qu'une longue série de remaniements d'un premier récit. Ce qui importe ce n'est pas tant la production d'un « bon » récit « final » qui immobiliserait à nouveau la personne dans « sa » vérité, que la capacité de la personne à évoluer, à se voir différemment au gré de nouvelles associations, de nouvelles interprétations, mais aussi de nouvelles rencontres et de nouveaux événements. Finalement le propre de tels récits est de rester « en souffrance » (Bertrand, 1998). Mais il ne s'agit plus de cette douleur d'une séparation insupportable, mais d'une ouverture sur ce qui peut encore advenir.

La dimension collective permet aussi parfois de lever la surdité (l'aveuglement quand il s'agit de dessins) des uns et des autres. Ce qui n'est pas perceptible par la personne elle-même, car inconscient et refoulé, saute parfois aux oreilles (ou aux yeux) de ceux qui l'entourent. Leur étonnement, leurs remarques, leurs questions aident à cette prise de conscience.

### **3. Construction de la mémoire collective et de la vérité individuelle**

Cependant, si les événements ont été vécus par chacun dans sa subjectivité, ils ont aussi une signification sociale. Moins que jamais, il s'agit d'affirmer que la confrontation des récits individuels permet de passer du particulier à l'universel (Lévy, 2000). Par contre, elle favorise l'émergence d'une mémoire collective – qui n'est pas une réalité (vérité) historique des événements – et elle remet du lien social et parfois de la solidarité, là où la souffrance les fait généralement voler en éclats. Paradoxalement les

récits individuels ne constituent pas un repli sur soi mais au contraire une ouverture possible sur l'autre et la construction d'une mémoire commune.

Néanmoins l'interaction permet à chacun de réinterroger sa propre mémoire, de faire la part des choses entre ce qui peut être ses fantasmes personnels et une lecture subjective des événements. Ainsi les récits contribuent à une meilleure connaissance de soi (Ricœur parlerait de son ipséité) et de l'autre, de sa différence, sa subjectivité et de son ambivalence. Un récit résiste rarement à la mise à l'épreuve de l'autre qu'il soit analyste ou simple auditeur (Bertrand, 1998; Giust-Desprairies, 2000). Par les questions, remarques, interprétations ou analyses, c'est un véritable travail de déconstruction du récit, mais aussi des tentatives de représentation de soi et de sa vie comme un tout cohérent qui s'effectue. « L'expérience de la narration ouvre à l'altération comme à l'altérité. » (Giust-Desprairies, 2000, p. 93). Le travail de symbolisation par la mise en récit, les interactions avec les autres permettent à la personne de se détacher des objets autrefois investis et d'en accepter l'absence. Vergely (1997) signifie la même chose lorsqu'il rappelle que notre culture a fait le choix du logos face au pathos. « Le logos est la faculté de la relation. L'art de faire jaillir des rapports entre les choses comme entre les hommes, en faisant apparaître les éléments communs qu'il peut y avoir entre eux par la recherche, la discussion et la réflexion. Le pathos est au contraire de l'ordre de la violence, sous la forme du sentiment débordant se donnant libre cours » (Vergely, 1997, p. 308). Parler, raconter est aussi une façon de mettre en commun, de partager la souffrance et de ne pas s'enga-

ger dans la violence toujours prête à jaillir dans ces situations douloureuses.

Pour cela, il faut un « passeur » (Lévy, 2000) qui aide à transformer les récits individuels en mémoire collective. Ce rôle est tenu à la fois par le groupe, mais aussi et surtout, par le consultant dans sa position de « mère suffisamment bonne ».

La diversité des personnes au sein d'un groupe a une incidence sur le rythme auquel le changement peut se faire. Parce que l'attachement des uns et des autres à leur entreprise, à leur travail n'est pas identique, le travail de deuil de chacun n'a, ni la même intensité, ni la même durée. Ainsi, lorsque certaines personnes sont encore dans la phase de rejet, d'autres sont déjà à l'étape de la déliaison des pulsions, voire du rétablissement. Ceux qui renoncent plus vite au passé peuvent alors « tirer » vers le présent et l'avenir ceux qui sont retenus dans le passé par des liens trop forts aux objets disparus.

### III. – L'INTERVENTION

Il ne s'agit pas dans cet article de décrire la totalité de l'intervention qui a duré six mois, mais les éléments essentiels qui permettent d'appréhender l'intérêt des récits.

#### 1. Brève présentation de l'entreprise et de la situation

L'entreprise est une PME de statut d'entreprise publique qui doit adopter le statut de SEM (société d'économie mixte) dix-huit mois plus tard. Le dirigeant, nouvellement arrivé, a décidé que ce changement de sta-

tut devra s'accompagner d'un changement radical de stratégie pour faire face au nouvel environnement : arrivée d'actionnaires, nouvelle concurrence, nouveaux produits et services, nouveaux circuits de distribution, nouvelle organisation. Les effectifs devront également être réduits dans des proportions qui ne sont pas encore définies. Ayant lu un de mes articles sur les processus de deuil (Dubouloy, 1996), le directeur souhaite que nous construisions ensemble un dispositif qui permette aux salariés :

- 1) de choisir de rester ou quitter la nouvelle entreprise<sup>5</sup>,
- 2) de faire le deuil de l'ancienne structure,
- 3) de passer avec succès à la nouvelle organisation avec ses nouvelles contraintes et objectifs.

Bien qu'à l'époque on parlait peu de responsabilité sociale de l'entreprise, sa demande était que la performance économique ne se fasse pas au détriment des personnes, même s'il s'avérait nécessaire que certaines quittent l'entreprise.

Le personnel est, à plus de 90 %, masculin, syndicalisé à 95 %. Le niveau d'étude de l'ensemble des salariés est très faible, moins d'une dizaine de bacheliers parmi plus de cent agents, pratiquement pas de diplômés parmi les agents de maîtrises issus du rang pour la plupart. Le directeur a déjà recruté quelques cadres fonctionnels (en particulier une DRH et un contrôleur de gestion). Il a annoncé à tous que la stratégie allait changer et que des personnes devraient partir, mais qu'aucune décision ne serait prise avant six mois, durée de notre intervention. Les salariés sont en

5. Ils avaient la possibilité de rester dans la nouvelle entreprise, de quitter l'entreprise et rester dans le secteur public en allant dans une autre entreprise, de prendre une préretraite, ou de partir tout à fait ailleurs en bénéficiant d'un plan social.

### **MÉTHODOLOGIE : APPROCHE CLINIQUE ET RÉCITS**

L'intervention, basée sur une approche clinique, a pris la forme d'un dispositif complexe de trois périodes :

- le temps de la régression et du retour sur le passé : 3 séances de 3 heures sur 5 à 6 semaines,
- le temps du regard nouveau sur l'environnement : rencontres avec des clients, des associations, des concurrents, l'actionnaire, des politiques, etc.,
- le temps de la créativité et la construction de l'avenir : définition des métiers et référentiels métiers, propositions d'organisation, de produits de services (phase qui a été mise en œuvre par un cabinet spécialisé).

L'objectif du dispositif était de permettre aux salariés de l'entreprise d'exprimer leur souffrance liée à la restructuration à venir, l'élaboration du passé auquel ils allaient devoir renoncer et de parvenir à la prise en compte en compte du présent et sa réalité socio-économique et organisationnelle, enfin d'envisager un avenir dans lequel il se sentirait à leur place. En se mettant à l'écoute des individus en situation, le consultant cherche à découvrir, pour lui, mais surtout pour les parties prenantes (salariés et direction) le sens des situations vécues par les individus dans leur complexité à la fois individuelles, collectives et organisationnelles. (Barrus-Michel, 2002 ; Barrus-Michel, 1999 ; de Gaulejac, 2002 ; Enriquez, 1992 ; Giust-Desprairies, 2001 ; Lévy, 1997 ; Uhalde, 2002). L'approche clinique consiste à créer des espaces de paroles et mobiliser cette écoute particulière qui permet d'entendre et de faire entendre les mots habituellement jugés insignifiants, la complexité, les contradictions, mais aussi les émotions, les affects (Giust-Desprairies, 1994). S'il ne s'agit pas de l'écoute flottante du psychanalyste, elle conserve de celle-ci la dimension bienveillante qui interdit tout jugement ou évaluation critique. La relation d'écoute devient relation d'aide et de changement, quand elle favorise par le dialogue et l'échange, la compréhension des situations par ceux qui sont reconnus comme dépositaires d'un savoir sur eux-mêmes et leur situation.

Si les récits occupent une place privilégiée, ils viennent cependant dans un second temps. En effet, l'élaboration d'une histoire peut représenter une défense contre les affects et les émotions (Jenny, 1998). Il a d'abord été demandé aux participants de « dessiner les moments importants de leur vie au travail », puis dans un second temps de « raconter ce qu'ils ont voulu dire dans leur dessin ». Le consultant, mais également les autres membres de groupe jouent le rôle de miroir par leurs questions, remarques et commentaires. Le consultant, en position de « mère suffisamment bonne », crée des espaces transitionnels d'échanges. Il s'agit par le soutien, mais aussi le dialogue, les interrogations, le travail réflexif de partir à la découverte des attachements, des ambivalences, de donner du sens à l'histoire, de construire la mémoire collective. Dans la mesure du possible, les mots signifiants doivent être prononcés par les acteurs eux-mêmes et non pas par le consultant qui prendrait alors la posture du détenteur d'un savoir. (Lévy, 2002, p. 76).

ébullition. Seuls 20 à 25 % d'entre eux ont annoncé leur souhait de rester dans l'entreprise. Les syndicats ont donné leur accord sur le projet d'intervention. Après avoir vu à deux reprises le directeur, j'ai alors rencontré une douzaine de salariés (agents principalement et deux agents de maîtrise) seuls et en groupe pour concevoir le dispositif. L'élaboration de celui-ci s'est fait en commun avec le directeur et le consultant qui interviendrait dans un second temps centrée sur la nouvelle définition des métiers et la réorganisation de l'entreprise. En effet, il avait été décidé de bien distinguer les deux temps de l'intervention : l'un tourné vers le passé et le second tourné vers l'avenir. Même si théorie et réalité nous enseignent que ces moments s'entremêlent en permanence, il semblait important de signifier qu'à partir d'un certain moment, les préoccupations dominantes et les activités seraient tournées vers l'avenir, une nouvelle vision de l'entreprise et son environnement et donc de nouveaux projets et une nouvelle stratégie.

## 2. Résumé des caractéristiques du dispositif

Prenant en compte les éléments de théories exposées ci-dessus, ainsi que les informations dont je disposais concernant l'entreprise, son histoire, les salariés, les objectifs, ce que j'avais identifié des enjeux pour le dirigeant, et les moyens (temps et argent) mis à disposition, le dispositif d'intervention devait avoir les caractéristiques suivantes :

- la taille du groupe et le nombre des séances (durée de chacune et espacement) doivent permettre la prise de parole de chacun dans un climat de confiance et de prendre en compte la dynamique du processus de deuil ;<sup>6</sup>
- être un cadre sécurisant qui structure mais n'enferme pas ;
- créer une dynamique qui va permettre à l'individu d'abord de se découvrir, puis de mieux connaître les autres et le monde interne de l'entreprise puis enfin, le monde extérieur (marché, clients, concurrence, etc.) ;
- considérer les membres du groupe comme les détenteurs de la parole et du sens ;
- permettre d'aller du passé vers l'avenir, de traverser chaque étape du processus de deuil ;
- donner une place aux émotions, à la souffrance en particulier ; elles doivent être élaborées et devenir intelligibles ;
- encourager, en particulier, la prise de conscience des éléments constitutifs et d'attachements, de tous ces liens qui se sont noués tout au long de la vie professionnelle, afin de permettre le dénouement de certains d'entre eux ;
- favoriser l'expression et le repérage des résistances, voire des régressions et mécanismes de défense en général<sup>7</sup> ;
- encourager la découverte de l'ambivalence et du paradoxe ;
- les individus doivent pouvoir y exprimer leur créativité ;

6. Dans les faits, il y a eu par groupe de 15 à 20 personnes, trois séances de trois heures chacune, espacées de deux semaines pour les deux premières et six semaines entre la seconde et la troisième. Il y a eu 7 groupes et le travail des personnes et des groupes a connu une accélération et une intensification notable à partir du troisième groupe. Un important travail se faisant hors sessions.

7. Tout comportement de type passage à l'acte doit absolument être identifié, parlé et mis en sens pour l'individu et pour le groupe.

– et ceci au rythme de chacun, dans le cadre d'interactions constantes et déterminantes ;  
 – le consultant est en position de « mère suffisamment bonne ».

### 3. Le premier temps : prendre la parole

Les salariés n'étaient, *a priori*, pas demandeurs d'une quelconque intervention ou d'un quelconque accompagnement. Alors que le directeur souhaitait que la présence de tous soit obligatoire, j'ai réussi à négocier avec lui (et les salariés) que toute personne qui ne venait pas à la première réunion, après la présentation générale, ait un entretien individuel avec l'un des consultants. L'objectif de cet entretien était de faire la part entre ce qui était résistance à une décision autoritaire de la direction (réaction tout à fait acceptable) et ce qui était l'expression d'un mécanisme de défense inconscient face à une souffrance et identifier alors dans quelle mesure une aide pouvait cependant être apportée à la personne sous une autre forme. Trois personnes ne sont pas venues à la première réunion. Elles ont rejoint les groupes dès la séance suivante. Par la suite, au fil des séances, une dizaine de personnes ont renoncé à participer au processus, sans qu'il y ait sanction ou discrimination.

La prise en considération de leur position (leur absence n'était pas ignorée), le respect de leur décision, l'absence de sanction ont certainement évité un absentéisme généralisé. À l'expression traditionnelle du pouvoir : « vous n'avez pas votre mot à dire » se substituait une proposition « dites-nous personnellement en quoi ceci ne vous convient pas ». Alors qu'on nous opposait des comportements, nous voulions les aider à mettre des mots et à se positionner par

rapport à nous, par rapport au groupe et à leur avenir.

Il a également fallu faire avec la « présence-absence », entre soumission, provocation et demande. L'attitude que nous avons décidé d'adopter a été le « recadrage ». Lors de la première séance, le silence était tendu. Quelques rares personnes ont exprimé leur opposition, leur méfiance puis se sont retranchées dans le mutisme : « La direction veut repérer ceux qu'elle veut garder à la SEM ! » ; « On n'est pas là pour se faire embrigader ». Ce silence pouvait être mis également sur le compte de la résignation : « on ne nous a jamais écoutés, ce n'est pas aujourd'hui que cela va commencer ! ». L'inhibition était également un facteur explicatif important. Elle était faite de difficultés à s'exprimer devant les autres, d'incapacité à traduire ses sentiments par des mots, de parole confisquée par les « chefs », et quelques « grandes gueules ». Certaines personnes ont continué à faire, pendant l'ensemble des séances de la « présence-absence ». À titre d'illustration, nous pouvons reprendre le cas de la lecture du journal. Situation embarrassante où il ne s'agit ni d'exclure, ni d'accepter, ni de s'en tirer par un mot d'esprit. Il fallait donner un sens compris et partagé à ce geste, et définir, par la même occasion, des comportements de groupes acceptables et non acceptables. Il était indispensable de tenter d'établir le dialogue avec ceux qui se donnaient pour mission de nous obliger au monologue. Nous avons pris le parti de signifier par des mots, et non des comportements, qu'ils auraient eu à interpréter ce que nous ressentions. Ce type de réaction les déstabilisait, ils bredouillaient des excuses du type : « On ne vous en veut pas personnellement, mais vous comprenez bien que tout ça, ça ne nous

intéresse pas ». Le dialogue se rétablissait ; il suffisait souvent de relancer : « Qu'est-ce qui vous intéresse ? » pour que la parole se libère dans un flot de rancœur, d'amertume accumulées au fil des années. Derrière la méfiance et les attaques en règle, il fallait entendre les conséquences de sentiments de trahison et de souffrances passées que la situation présente réactualisait.

#### **4. Dessin et récit : découverte de l'ambivalence des attachements**

Dans un premier temps, ceux qui avaient décidé de partir évoquaient leur métier « mal payé, fatigant, pas reconnu, sans intérêt, les clients exigeants... », les autres rappelaient que « dorénavant ils ne pourraient plus rendre service parce que, maintenant, les actionnaires voudront gagner toujours plus d'argent »<sup>8</sup>. Le dessin et les récits ont permis de délier les langues sur le passé dans un registre différent et ont vite relégué ces propos au rayon des mécanismes de défense contre le refus de penser et la peur de l'avenir. Ils s'étonnaient sur le choix d'une couleur, la disposition sur la feuille, les récits eux-mêmes. Les interrogations, les remarques, les commentaires, le rapprochement avec des vécus différents fusaient et remettaient en question les constructions qui se voulaient cohérentes et définitives. Idéalisation ou diabolisation ne résistaient pas longtemps au regard de l'autre.

Les langues se déliaient sur nombre de tabous. Alors que le respect de « la règle » s'affichait comme une valeur forte, les arrangements de tous ordres, connus de tous mais « secrets », ont été dits publiquement : il n'y

avait pas que la concurrence qui avait des pratiques douteuses. Anecdotiquement, il est intéressant de noter qu'un métier intitulé « régleur » avait disparu quelques années auparavant à la suite d'un incendie dont les causes n'avaient jamais été élucidées.

Le colmatage permanent des conflits est apparu. Le discours traditionnel sur « nous sommes une grande famille » a fini par laisser apparaître les rivalités entre les « collègues-frères », ainsi que le comportement autoritaire et abusif de ceux qui cherchaient à occuper la position de père. Deux ou trois femmes qui semblaient perçues comme des mères bienveillantes se sont révélées être des mères étouffantes. Certains comportements des agents de maîtrise, « ces grands frères », certains rituels initiatiques ont révélé leur dimension sadique. Bref, le discours et le mythe de « l'harmonie familiale » volaient en éclats. Progressivement, le passé n'était plus le paradis perdu auquel il était impossible de renoncer. Simultanément, ils se reconnaissaient dans un profond attachement au client, à certains métiers, mais aussi dans l'entraide, la volonté de bien faire, malgré des moyens pas toujours à la hauteur et le manque de reconnaissance. Cela a été également l'occasion de repenser à toutes les bonnes idées qu'ils avaient eues et qui avaient été rejetées : « trop chères pour un service public ».

#### **5. Les rencontres avec le monde extérieur**

Il était temps de faire entendre que l'avenir n'était pas davantage l'enfer qu'il fallait

8. Ils voulaient nous laisser entendre que ce qui constituait leur unique satisfaction au travail allait définitivement disparaître.

absolument fuir en prenant une retraite anticipée ou en allant dans une autre entreprise. Il a été fait appel à de nombreuses personnes de « l'extérieur » : salariés de SEM récentes qui venaient rendre compte de leur nouveau statut et de leur nouvelle situation, clients, actionnaires, hommes politiques, salariés des concurrents de l'entreprise, représentants d'association et futurs partenaires ainsi que quelques entreprises du secteur public susceptibles d'accueillir les agents qui ne souhaitaient ni rester, ni partir dans le privé.

Toutes ces personnes avaient pour mission d'introduire des éléments de la « réalité actuelle », dans une conférence d'une heure suivie par des questions-réponses. Les réactions des agents allaient de l'agression, et la plainte à l'écoute attentive, selon leur niveau de détachement. Certains agents se disaient extrêmement flattés que des personnes d'importance, un député, le président du futur conseil d'administration se dérangent pour eux, modestes employés d'une PME. Cela contribuait à la reconstruction de leur narcissisme fragilisé par la disparition annoncée de ce à quoi ils avaient contribué pendant tant d'années.

La plupart des conférenciers, qui avaient été informés préalablement, ont fait preuve d'une compréhension et d'une adaptation surprenante – la compassion n'est pas un vain mot. Finalement, la plupart des agents étaient moins effrayés, se sentaient moins persécutés par l'avenir qui les attendait. Les représentants du monde et l'avenir étaient alors vécus comme moins menaçants qu'ils l'imaginaient.

La reconstruction de chacun et la vision de son avenir se faisaient à des rythmes différents, selon des blessures plus ou moins longues à cicatriser. Cependant, l'objectif

était que chacun perçoive qu'il y avait une place pour lui, ici ou ailleurs, là où il aurait choisi. Petit à petit, les questions se faisaient moins répétitives, les réponses finissaient par être entendues dans ce qu'elles avaient de tantôt rassurant, tantôt inquiétant.

## **6. « Que gardons-nous ? », « À quoi devons-nous renoncer ? », « Que faudrait-il faire ? »**

Il s'agissait ensuite de leur faire s'approprier leur avenir dans l'entreprise et, si possible, de les transformer en acteurs. Simultanément à ces rencontres, nous avons donc proposé des exercices. Reprenant un à un les éléments de leurs récits, nous leur avons demandé si, selon eux, il était possible de changer quelque chose à chacune de ces données, s'il fallait les reprendre telles quelles, les abandonner ou les faire évoluer. Les discussions étaient vives, les avis souvent contradictoires, parfois polémiques. Presque tous avaient des avis (des envies) sur presque tout.

Les bases de la reconstruction étaient en place pour l'intervention du cabinet spécialisé dans l'élaboration de référentiels métier. Il avait été prévu d'associer quelques salariés à ces travaux. La dynamique mise en place a fait qu'il a fallu organiser beaucoup plus de groupes que prévu et de nouvelles thématiques marketing telles que « Quels sont les différents segments de marchés ? », « Quelles sont les nouvelles offres que nous pouvons faire aux clients ? » ont vu le jour. Si les propositions reprenaient certains des projets abandonnés qui avaient été évoqués dans la dernière phase de la première intervention, d'autres étaient le produit des rencontres avec les clients et les associations ou d'une créativité qui se libérait avec l'émergence du désir.

Finalement, c'est environ 20 % des personnes qui ont voulu quitter l'entreprise. Une impulsion avait été donnée. Elle ne signifiait nullement qu'il n'y aurait pas de conflits, d'oppositions, de résistances mais ceux-ci ne contribueraient pas à la destruction des hommes ou de l'entreprise.

### CONCLUSION

Comme le rappelle Boudès (2001) toutes sortes de récits et d'histoires circulent dans l'entreprise et influencent en permanence la décision et l'action. En situation de changement et/ou de crise, il est important de mettre en place des dispositifs qui permettent de les entendre car ils donnent des clés de compréhension à l'ensemble des acteurs sur le passé, mais aussi sur l'avenir. Ils permettent aux fantasmes de s'exprimer à la place de ruminations silencieuses. Ils facilitent le travail de deuil, en mettant des mots sur des souffrances souvent indicibles. Ils recréent du lien et de la solidarité au-delà de

la compassion, là où la solitude et l'agressivité s'installent souvent. Les interactions entre celui qui raconte et ceux qui écoutent, offrent une opportunité pour découvrir sa subjectivité, son ambivalence, la complexité des situations et l'autre dans son altérité et sa proximité. Ainsi les histoires personnelles prennent un nouveau sens et participent, à la fois, à la construction d'une mémoire collective et la construction d'un avenir commun et peut-être plus solidaire. Ils fournissent l'occasion de donner son avis et d'avoir accès à de nouvelles envies et parfois même d'entraîner son désir. C'est aussi l'opportunité de transformer des frustrations du passé, en vision de l'avenir, d'imaginer de nouveaux possibles, de construire un avenir qui n'est pas la reproduction – la répétition du passé. Raconter et écouter des histoires c'est se doter d'espace de transition qui facilitent la gestion du changement : lieu où se joue le passage et le brassage entre l'univers du passé et celui du futur.

### BIBLIOGRAPHIE

- Barrus-Michel J., « Intervenir face aux paradoxes de l'organisation et aux dérobades de l'idéal », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 10-11, 1999, p. 31-39.
- Bertrand M., « Valeurs et limites du narratif en psychanalyse », *Revue Française de Psychanalyse*, LXII, 3 - «Le narratif», 1998, p. 713-720.
- Cox J. R. W., "Manufacturing the past: Loss and absence in organizational change", *Organization Studies*, vol. 18, n° 4, 1997, p. 623-654.
- Dubouloy M., « Les processus et rituels de deuil dans les organisations », Actes du colloque de l'AGRH, 1996.
- Dubouloy M., Fabre C., « Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, mars 2002.
- Enriquez E., *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1992.
- Freud S., *La technique psychanalytique*, PUF, Paris, 1918.
- Gabriel Y., "Organisations, Management and Psychoanalysis: an Overview", *Journal of Managerial Psychology*, 5, 2002, p. 348-365.



- Gabriel Y., *Storytelling in organizations, facts, fictions, and fantasies*, Oxford University Press, New York, 2000.
- Gioia D. A., Thomas J. B., Clark S. M., Chittipedi K., "Symbolism and strategic change: The dynamics of sensemaking and influence", *Organization Sciences*, vol. 5, n° 3, 1994, p. 363-383.
- Giust-Desprairies F., « L'accès à la subjectivité, une nécessité sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 1, n° 1, 1994, p. 55-63.
- Giust-Desprairies F., « Raconter sa vie : la quête ontologique du sujet », *Revue internationale de psychosociologie*, VI, 14, 2000, p. 89-101.
- Hanus M., *Les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant*, Maloine, Paris, 1995.
- Howard L. A., Geist P., "Ideological positioning in organizational change: The dialectic of control in a merging organization", *Communication Monographs*, 62, 1995, p. 110-131.
- Isabella L. A., "Evolving interpretations as change unfolds: how managers construe key organizational events", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 1, 1990, p. 7-4.
- Jenny L., « Récit d'expérience et figuration », *Revue Française de Psychanalyse*, LXII, 3 - «Le narratif», 1998 p. 937-946.
- Kets de Vries M., Balazs K., « La dimension humaine des restructurations », *L'Expansion Management Review*, 1996, p. 39-50.
- Lévy A., « Les récits de vie : entre histoire et mémoire », *Revue Internationale de Psychosociologie*, VI, 14, p. 47-59, printemps 2000.
- Lévy A., « Quelle psychologie politique », *Revue Internationale de Psychosociologie*, VIII, 19, automne, p. 67-76, 2002.
- Lévy A., *Sciences cliniques et organisations sociales*, PUF, Paris, 1997.
- Piderit S. K., "Rethinking Resistance and Reconizing Ambivalence: a multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, 2000, p. 783-794.
- Ricœur P., *Temps et récits*, Seuil, Paris, 1984.
- Roussillon S., Bournois F., « Deuil social, mutation des représentations et changement radical », « Les enjeux de l'emploi: société, entreprises et individus », *Les chemins de la découverte*, CNRS, 1996.
- Uhalde M., « L'intervention sociologique en entreprise: de l'expertise à la critique impliquée », *Les cahiers du Laboratoire de changement social*, 7, 2002, p. 57-70.
- Vergely B., *La souffrance*, Gallimard, Paris, 1997.
- Weick K., *Making sense of the organization*, Malden, Blackwell Publishing, 2001.
- Winnicott D. W., *Jeu et Réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, Paris, 1975.