

Bezille, H., 2013. Storytelling, management et accompagnement du changement dans les métiers de l'intervention éducative et sociale, *Revue française d'éducation comparée*, n°10.

Dans les années 1980, la Direction de l'Agence nationale pour l'emploi, engagée dans une injonction à la modernisation de son organisation, fondait sa communication sur la promotion de la pratique « d'évaluation-diagnostique » de la demande des chômeurs. Le terme désignait un ensemble d'opérations à effectuer dans le cadre de « la chaîne de traitement » de la demande des usagers. L'ambiguïté de cette communication se traduisait en particulier dans les différents usages de la notion de « traitement », rendus possible par la polysémie du terme (Bezille, 1996). L'analyse des textes de cadrage internes avait permis d'identifier ces différents usages :

- un premier usage renvoyait au traitement du dossier administratif, donc à l'activité maîtrisée et routinière constitutive du cœur de l'activité de l'agence jusqu'alors ;
- un second usage assimilait l'agence à une entreprise moderne et efficace qui traite un produit à recycler ;
- un troisième usage faisait référence à l'univers du soin et de la santé.

Cet exemple illustre une forme de communication institutionnelle qui accompagne le changement en conjuguant guide pratique (diversité d'outils témoignant d'une rationalité instrumentale revendiquée) et proposition d'un imaginaire renouvelé de l'organisation fondé sur la conjugaison des représentations anciennes et nouvelles, des représentations humanisant ou déshumanisant l'utilisateur, de représentations référant à des univers de métier multiples. Cette stratégie ouvre la possibilité pour les agents de s'approprier la mission de trois manières différentes selon les différentes lignes proposées implicitement dans l'approche du « traitement » de la demande de l'utilisateur.

Avec le storytelling, un pas est franchi du côté de la place faite à l'imaginaire. L'idée finalement assez simple est que raconter de bonnes histoires s'avère très efficace pour entraîner les gens.

Un outil d'accompagnement du changement par la fiction ?

L'usage du storytelling s'est développé depuis les années 1980 dans les domaines de la communication politique et du marketing notamment, domaines dans lesquels l'influence sur le comportement d'autrui constitue une dimension stratégique de l'activité, qui a toujours intéressé psychosociologues et linguistes.

L'usage du storytelling dans le domaine du management, et en particulier dans « l'accompagnement du changement » date également des mêmes années avec la mutation des organisations de travail aux USA. Au centre de cette démarche se trouve l'importance accordée à la communication « à l'externe » comme support de promotion de l'entreprise et « à l'interne » comme outil de gestion des ressources humaines et de mobilisation collective autour des orientations stratégiques de l'organisation.

Une question centrale, toujours d'actualité devient alors : comment produire de la culture d'entreprise quand l'entreprise est en reconfiguration permanente ? Faire adhérer au changement inconfortable et risqué, entraîner, inciter à l'engagement corps et âme (Nicolas-Le Strat, 1996) oui mais comment ? L'usage du storytelling est alors conçu comme une réponse possible.

Le storytelling peut être défini dans ce cadre comme un récit de changement qui met en mot, en scène, en sens, le vécu et l'expérience individuelle et collective à propos des transformations envisagées ou en cours. Il est en quelque sorte, selon Bernard Salmon, un outil de l'accompagnement du changement par la fiction.

Les dispositifs s'inspirent des théories de la narratologie mais aussi de la psychologie sociale (à propos notamment des processus de l'influence sociale et de la persuasion dans la communication).

Dans un contexte de crise, l'argumentation rationnelle est ainsi remplacée par les histoires « qui parlent au cœur », la logique de la rationalité gestionnaire est remplacée par le pouvoir de l'expression. « Plutôt que des tableaux de bord, un bilan, des résultats d'exploitation, mieux vaut raconter des histoires à ses collaborateurs » (Salmon, 2007, p. 72). L'expérience racontée est la matière première brute du storytelling, une matière première très prometteuse d'entraînement collectif, notamment parce qu'elle scénarise un triple message : elle raconte, à un moment de transition, l'histoire d'une affiliation à un collectif, elle met en scène la confiance réciproque et gomme ainsi les tensions liées à l'individualisation des performances, elle promeut l'idée d'un partage de savoirs (le knowledge management), l'idée d'une réciprocité qui fait oublier les logiques d'imposition normatives propres à toute organisation. La bonne histoire remplace donc le power point et on voit apparaître dans les entreprises des « gourous », sortes de nouveaux troubadours, des « storytellers »¹.

C'est un outil de management par l'imaginaire, ou plus précisément par la fiction. La fiction porte en particulier sur l'aventure du changement, métaphore de la vie s'il en est, mise en récit dans les romans d'apprentissage (Bancaud-Maenen, 1998). Le storytelling convoque les émotions, la familiarité, la confiance à travers une histoire qui mobilise un imaginaire partagé et dans le même temps modifie celui-ci, et ainsi contribue à influencer les formes d'engagement dans l'action. Il permet de passer du changement imposé au sentiment d'un changement désiré, du changement subi à l'adhésion à l'idée d'une entreprise et d'une carrière « nomade », de passer d'une posture passive ou de résistance à la posture du « départ soudain »².

Dans l'entreprise « virtuelle », la circulation des histoires, des mises en récit de l'expérience devient un vecteur de la mobilisation au travail, qui régénère le sentiment d'appartenance, d'affiliation et d'une identité partagée. Les logiciels de capitalisation et de traitement de l'expérience racontée à travers des témoignages contribuent à amplifier ce mouvement et à lui conférer une légitimité qui est celle de la rigueur technique.

Le storytelling devient un modèle présenté comme désirable et qui doit être désiré : « chacun est mis en demeure de raconter ses expériences et de d'alimenter la machine à raconter qui enregistre les récits, les classe et les formate » (Salmon, 2007, p. 61).

Pour radicale que soit cette appréciation, elle attire l'attention sur les enjeux de pouvoir et les questions éthiques suscitées par ces démarches.

Une autre approche consiste à s'intéresser aux histoires qui se racontent au fil de la vie quotidienne sur le lieu de travail, au sein d'une équipe, pendant les temps de pause, à la cantine. L'histoire qui intéresse le management est celle qui surgit spontanément dans un

¹ Bernard Salmon évoque l'un d'eux qui invite à développer « des histoires brûlantes qui se propagent comme des feux sauvages et propulsent les managers vers leur vision »

² formule empruntée à Jean Genet pour qualifier la posture des femmes indiennes accroupie toujours prêtes à se redresser pour aller chercher un enfant ou accomplir une tâche ménagère

contexte collectif, c'est un processus construit dans l'échange, de façon pas nécessairement continue ni linéaire. Les histoires que les salariés se racontent ne sont pas dans ce cas considérées comme des bavardages inutiles et contre-productifs. Elles sont considérées avec attention par le management et donnent lieu à études et recherches car elles sont le lieu de partage d'expériences, de valeurs, de représentations, de normes. Il y a l'idée qu'elles peuvent contribuer à l'efficacité pratique de l'activité du groupe, et qu'elles sont le vecteur de transmission de savoirs des anciens vers les nouveaux, mais aussi des nouveaux vers les anciens, et entre pairs.

Cette densité et cette potentialité de l'expérience partagée repérée par March devient la matière première du storytelling au service de la « capitalisation managériale ». La théorie des communautés de pratique qui connaît un certain succès au cours de cette même période dans le monde de l'entreprise (Wenger, 2005) apporte un éclairage sur les potentialités d'apprentissage dont sont porteuses ces interactions quotidiennes. Ces approches enrichissent une conception écologique de l'apprentissage en développement qui attire l'attention sur la densité des formes d'apprentissage mobilisées de façon invisible dans les échanges ordinaires, à travers les histoires racontées : acquisition de savoirs pratiques, mais aussi plus profondément, reconfiguration du rapport au savoir, à l'apprentissage, à l'activité, à l'institution, aux collègues.

Ces analyses ont pu être mises à profit par le « knowledge management » pour diffuser l'idée d'une « organisation apprenante » qui met en scène une conception séduisante de l'entreprise tout en gommant les aspects plus problématiques (liés aux contextes de crises, aux changements imposés, etc.) et en assimilant souvent sans distinction, connaissances, savoirs, représentations.

Mais les échanges quotidiens au sein d'une équipe au travail peuvent aussi être l'espace d'expression et de gestion des tensions, de la conflictualité. David Boje (Boje, 1991) propose l'idée de « polyphonie narrative » pour désigner le fait que divers récits peuvent s'opposer (celui des cadres, des employés etc.).

Mettre en partage l'expérience, un support du lien social

Raconter des histoires fait partie des plaisirs des échanges les plus quotidiens et ordinaires de la conversation. Plaisir et convivialité en sont deux dimensions constitutives. Les histoires font aussi partie de nos références culturelles à travers contes, mythes, littérature, cinéma et fictions de toutes sortes.

Il se pourrait que le storytelling réponde à ce besoin de se raconter des histoires quand l'avenir est sombre. Nous adorons les histoires, elles nous hypnotisent, elles ont un effet qui peut aller de la sidération, à l'entraînement, nous emporter, nous séduire, nous convaincre. Une belle histoire crée une ambiance, un rapprochement, une intimité proche de celle qu'un adulte crée en racontant une histoire à un enfant, une forme d'intimité sociale. Cela peut aller jusqu'à l'addiction (« encore une !), la dépendance à l'autre. C'est donc potentiellement un puissant outil d'influence comme nous le rappellent les figures-type des conteurs d'histoire, personnages de passage, sans attache, telle que la figure de l'imposteur, du séducteur du « baratineur », du camelot par exemple. Les « gourous » consultants en communication sont aussi des conteurs d'histoire.

Le pouvoir qui est conféré aux uns et aux autres est lié au besoin de mobilisation d'un imaginaire partagé. Car l'imaginaire commande l'action à notre insu (Castoriadis, 1975, Durand, 1994), il a un pouvoir intégrateur et unificateur (Barbier, 1997).

La figure générique est celle du conteur. Il deviendrait aujourd'hui une puissante figure culturelle dont nous avons particulièrement besoin parce qu'elle participe à la mise en scène d'un imaginaire dans lequel l'expérience personnelle entre en résonance avec la culture collective : *individu et communauté se constituent dans leur identité en recevant tels récits qui deviennent pour l'un comme pour l'autre leur histoire effective* (Ricoeur, 1985, p. 444).

Il est également intéressant de remarquer le rôle que jouent les histoires qu'on se raconte dans la vie quotidienne hors travail : ainsi, le témoignage pour rendre compte d'un événement à forte implication émotionnelle (violences sur enfants, guerre, etc..) fait partie des routines du métier de journaliste. Cet usage rappelle la fonction potentiellement cathartique de l'histoire racontée, de l'expérience partagée. On peut aussi évoquer le rituel du témoignage du gagnant (et parfois du perdant) à la fin du match, ou encore les témoignages partagés dans divers moments de transition, de passage : à l'occasion des pots de retraites, des obsèques, des mariages par exemple.

Ces pratiques nous éclairent sur certains ressorts mobilisés dans l'usage du storytelling :

- les histoires racontées participent à une activité liturgique d'orchestration du lien social, en s'appuyant sur des ressorts socio-affectifs (Bezille, 2006);
- les histoires racontées peuvent participer à la domestication symbolique du nouveau, de l'inédit, du non ordinaire qui surgit dans la vie quotidienne (Begout, 2005).
- elles sont le vecteur de négociation et de construction des significations et des représentations partagées (Bruner, 1990).

À noter que ces ressorts sont susceptibles d'être utilisés par tous les « marchands de sens » (Berger & Luckman, 1986). Ainsi, la recherche n'est pas à l'abri des dérives manipulatoires du storytelling. Au nom de l'exigence de rigueur, la personne qui livre son témoignage a une fonction d'informateur assigné à un statut de "source de données" à "extraire", à "exploiter", à "traiter" dans une opération de "réduction des données". L'extrait d'un témoignage, dans un écrit de recherche, vient renforcer la démonstration. Ce traitement de la parole du témoin est parfois suivi, au moment de l'écriture de la recherche, d'un travail de mise en scène de la parole du témoin qui vient par exemple illustrer de façon convaincante une figure de la typologie proposée par l'auteur.

Actualité du storytelling dans le domaine de l'intervention sociale et éducative

Le « management » est un mot clef du lexique entrepreneurial qui diffuse aujourd'hui de façon désormais banalisée, notamment dans les secteurs de l'intervention sociale et éducative. Ce mouvement accompagne l'entrée de ces secteurs dans le domaine marchand. Ce mouvement général se traduit par une offre de formation au management fleurissante, comme en témoigne une exploration même rapide de cette offre sur internet : « management et évaluation des organisations de santé » ; « développement et management des universités » ; « Education Parcours Conseil, éducation et management » ; « management des ressources humaines et du développement social » ; « european master of educational management », etc. sont autant de désignations qui promettent aux candidats retenus des carrières dans des fonctions d'encadrement dans des secteurs en transformation. C'est pourquoi, au cœur de l'activité mise en avant se trouve « l'accompagnement du changement ».

Une offre importante concerne le management des organisations sanitaires et sociales. Le Management dans le secteur de l'économie sociale et solidaire est particulièrement d'actualité. Ce secteur est large puisqu'il couvre le champ de l'Education populaire, du Services à la personne, du Commerce équitable, de la Finances solidaires, du Développement local, du sport, du tourisme solidaire.

La prise de responsabilité dans « l'accompagnement du changement » dans un secteur soumis aujourd'hui aux règles du marché et de la concurrence expose les nouveaux managers des

secteurs de l'intervention sociale et éducative à devoir se positionner à propos de l'usage de ces techniques de management dans un domaine d'activité qui est en première ligne sur la question de la souffrance sociale, et où la « surimplication » des professionnels est déjà fortement sollicitée. La médiatisation et la plus grande visibilité des risques psychosociaux, la reconnaissance grandissante de l'existence de ces risques y compris dans le secteur public attirent l'attention sur les difficultés auxquelles se trouvent confrontées ces nouvelles formes de management sous couvert « d'accompagnement du changement » dans le secteur de l'intervention sociale et éducative.

Comment se présente « l'offre » d'accompagnement du changement dans ces secteurs ? Quelle place est faite au storytelling ? Le mot peut recouvrir une diversité de formes de narrations, spontanées ou provoquées comme nous l'avons vu. Pour ce qui concerne les histoires dont le récit est provoqué, on peut identifier une diversité de dispositifs d'accompagnement du changement, qui sous d'autres appellations s'appuient pareillement sur l'usage du témoignage, sur la mise en mot de l'expérience sous une forme plus ou moins biographisée (l'histoire de ma carrière, de mes apprentissages, de mon expérience de l'institution etc.) : dans cette « boîte à outils », on trouve par exemple, la méthodologie de l'explicitation des pratiques, la méthode des incidents critiques, des démarches de recherche-action mobilisant des histoires de vie collective, l'usage du récit de vie dans des dispositifs de recherche-formation (Bezille & Courtois (Coords.) 2006). Ces démarches ont en commun de développer des compétences réflexives qui peuvent être remobilisées au service de l'organisation ou/et de la personne ou /et des collectifs eux-mêmes.

Les différents dispositifs peuvent être différenciés selon la place qu'ils accordent ou non à la contribution des auteurs de récits à la définition du cadre et des objectifs ; selon également la prise en compte ou non de la diversité des représentations véhiculées dans les récits.

On peut, de façon un peu caricaturale, identifier deux approches contrastées (avec des formes intermédiaires):

1/ le modèle du récit édifiant

Le storytelling est un outil au service de « l'apprentissage organisationnel » et vise la transmission de valeurs et de modèles de pratiques. Le récit mobilisateur s'appuie par exemple sur le rappel des faits mémorables de l'organisation et l'appel à l'aventure du futur (Giroux & Marroquin, 2005, p. 23).

Un bon exemple est la démarche présentée par Bernard Salmon mise en œuvre en 2001 au sein d'une entreprise de fabrication de voitures, à l'occasion d'un déménagement de l'entreprise. La pertinence de la démarche est argumentée par les consultants par le fait qu'elle s'inspire d'une méthode mise au point par le Center for Organizational Learning du Massachusetts Institute of Tehnology). Elle comprend sept étapes:

- 1/ identifier les apprentissages et publics visés, le périmètre de capitalisation des expériences, les questions à poser et l'implication du management
- 2/ recueil des données auprès de 1 à 20 personnes mise en récit de l'expérience vécue que l'entreprise souhaite raconter, et retranscription intégrale
- 3 : « condensation » et distillation » : reprise des thèmes et intrigue et sélection « plan de codage » pour fusionner les récits en un seul récit cohérent en s'appuyant sur les récits les plus intéressants (en « rectifiant, épurant, et raffinant ces données « dans une forme que l'organisation peut entendre »). Cette phase doit conduire à un récit tout à la fois crédible, séduisant et au contenu mobilisateur d'un désir de transformation.

4/ travail collectif de réduction du documents de 400 à 100 pages, de 10 histoires à 21 pour aboutir à un récit final de 22 pages

5/ validation du récit

6/ diffusion dans l'entreprise

7/ diffusion plus large

L'exploitation de l'expérience passe, dans ce dispositif par une succession d'opération de réduction et d'interprétation, dans un processus de transformation des significations dont les témoignages de chacun étaient porteurs.

2/ *le modèle « polyphonique », ou du « souk narratif »*

L'accompagnement du changement s'appuie sur des dispositifs qui permettent que s'expriment et interagissent une diversité de représentations dans un « souk intellectuel (knowledge bazarr) où vivent les traducteurs des organisations » (Czarniawska, 2005, p. 360). C'est l'idée que le changement peut s'appuyer sur une démarche participative construite collectivement, par un travail d'interprétation et de « négociation de sens » mobilisant un « apprentissage transformateur » (Taylor & Cranton, 2012), « une formation expérientielle ». Certains dispositifs évoqués précédemment peuvent répondre à ces attentes dans certaines conditions contractualisées entre les acteurs: la démarche de recherche-action, les groupes d'explicitation de pratique par exemple.

Pour conclure

D'une certaine manière l'usage du storytelling dans les stratégie de management et de gestion du changement, renvoie à des questions classiques posées par la communication stratégique aussi bien dans le domaine de la communication politique, du marketing que du management, mais particulièrement sensible quand il est question du management dans les domaines de l'éducation et de la formation. Il y a bien sûr le risque de la manipulation quelle qu'en soit la justification. Ce qui est plus nouveau est la banalisation de l'usage de techniques qui mobilisent les acteurs sur un plan très personnel dans un contexte où un enjeu d'importance est de ne pas perdre son emploi. Il s'agit en quelque sorte d'une injonction à la « surimplication » personnelle. Ces considérations suggèrent la nécessité d'encadrement de ces activité par des chartes qui engagent une « éthique en pratique », qui posent explicitement le cadre d'une contractualisation entre les acteurs à propos des buts, de la démarche, des bénéfices, des formes de diffusion.

Un autre point d'importance porte sur la nécessité de situer ces pratiques dans leur influence réciproque avec d'autres activités qui contribuent à l'accompagnement du changement dans la réalité et non pas dans la fiction, par exemple les activités syndicales, les Commissions Hygiène, Sécurité et risques psychosociaux quand elles existent. La question centrale à ne pas perdre de vue est notamment la possibilité d'identifier les influences réciproques entre « fictionnalisation » de la réalité à travers ce type de démarche, et action effective, en une période où une invitation existe à « héroïser » la solitude du sujet en transition, dont les incertitudes seraient le miroir des transformations du monde³.

³« *l'homme se forme en même temps que le monde, il reflète en lui-même la formation historique du monde, l'homme ne se situe plus à l'intérieur d'une époque mais à la frontière de deux époques, au point de passage d'une époque à une autre époque. Ce passage s'effectue en lui et à travers lui. Il est contraint de devenir un type d'homme nouveau, encore inédit. C'est précisément la formation de l'homme nouveau qui est en cause* ». (Bakhtine, M. 1979, p. 229-230), *Le roman d'apprentissage dans l'histoire du réalisme*, Paris, Gallimard p.229-230.

Bibliographie

- Ardoino, J., 1994, Le management et les discours sur l'entreprise post-moderne, entre fiction et facticité, *Pratique de formation*, n°27.
- Bakhtine, M. 1979. Le roman d'apprentissage dans l'histoire du réalisme, in *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- Bancaud-Maenen, F., 1998, *Le roman de formation au XVIIIe siècle en Europe*. Paris, Nathan 128.
- Barbier, R., 1997. *L'Approche Transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*. Paris, Anthropos.
- Begout B., 2005, *La découverte du quotidien*. Paris, Allia.
- Berger, P. & Luckman, T., 1986. *La construction sociale de la réalité*. Paris, Méridiens klincksieck.
- Bezille, H., 1996, « Représentations de « l'exclu » et traitement de l'altérité dans les pratiques professionnelles d'insertion ». *Document de l'INJEP*, n°23, pp. 179-188.
- Bezille, H., 2006, « Du témoignage au travail sur les représentations », in H. Bezille et B. Courtois (Coords.), *Penser la relation Expérience-Formation*, Lyon, Chronique sociale, pp. 128-141.
- Boje, D., 1991. The storytelling organization : a study of storytelling performance in an office-supply firm » *Administrative Science quartely*, vol 36, n°1, pp. 106-126.
- Bruner, J., 1990. *Car la culture donne forme à l'esprit, De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Paris, Eshel.
- Castoriadis, C., 1975, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- Czarniawska, B., 2005. De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*. n°159, pp. 359-371.
- Durand, G., 1994, *L'imaginaire*, Paris, Hatier.
- Giroux, N., & Marroquin, L. 2005. L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, n°159, pp. 15-42
- Nicolas-Le Strat, P., 1996, *L'implication: une nouvelle base de l'intervention sociale*. Paris : L'harmattan.
- Ricoeur, P., 1985, *Temps et récit*. Paris, Le Point.
- Salmon, C., 2007, *Storytelling, la machine à raconter des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte
- Taylor, E., Cranton, P., 2012. *The Handbook of Transformative Learning: Theory, Research, and Practice*. Jossey-Bass
- Wenger, E., 2005. *Théorie des communautés de pratique (Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, 1998)*, Presse de l'Université de Laval.