

Le coaching et l'approche narrative

Sous sa forme thérapeutique et collective, l'approche narrative a été créée en Australie et en Nouvelle Zélande il y a une trentaine d'années par Michael White et David Epston¹. Elle réunit aujourd'hui une importante communauté de praticiens et de chercheurs dans le monde. Elle est enseignée en France depuis 2004, où elle se développe également dans le coaching d'entreprise et l'accompagnement du changement.

Cet article présente ses principes fondateurs et la manière dont l'approche narrative peut respectueusement prendre place à côté des approches existantes et les enrichir en ouvrant de nouveaux champs d'exploration.

Notre vie est influencée par les histoires que nous nous racontons

Une vie, c'est un récit dont chacun est le personnage principal. Ces récits que nous produisons en permanence sur ce qui nous arrive dans notre vie peuvent soit nous enfermer, soit nous libérer. Alors qu'il y a une multiplicité de façons de rendre compte d'une situation, l'expérience montre que nous sommes souvent coincés dans une « histoire dominante » de problème récurrent ou de plainte négative. Et que nous avons tendance à négliger, à étouffer, voire à « oublier » d'autres histoires porteuses d'intentions, de projets ou d'actions qui nous ont satisfaits. Car une histoire dominante peut finir par envahir tout le terrain.

L'image qu'on a d'une personne n'est pas la personne. La personne raconte en société et dans l'entreprise une toute petite part d'elle-même et garde en elle un océan d'expériences de vie non « historicisées ».

Je pense à une mission auprès d'un banquier ayant fait l'objet d'un harcèlement moral. Tandis que je l'écoutais me dire : « je me renferme, je quitte la scène, je me dis tu n'es pas à la hauteur », mon intention était de remarquer et de rendre visible tout ce qu'il disait qui ne collait pas avec ce thème dominant. En prenant appui sur de petites bribes de phrases qu'il laissait échapper de temps à autre, par exemple : « et pourtant j'ai une capacité à prendre de bonnes décisions » ou « il y a eu des périodes où j'étais à l'aise, entreprenant, fort, où j'avais des points de vue », nous avons entamé un travail de reconstruction identitaire : nous avons redéfini ce qui était important pour lui, ses valeurs, ses aspirations, ses intentions, et à quelles ressources intérieures et extérieures il allait pouvoir se (re)connecter.

Le but central de l'approche narrative est de rendre nos clients auteurs de leur vie et de leur travail, en faisant renaître des histoires qui les rendent plus forts et plus rassemblés, en donnant de la visibilité à ce qui est important et précieux pour eux.

L'approche narrative « rend les problèmes plus petits et les personnes plus grandes ».

Une posture de coach décentrée et influente

La position d'un coach narratif est celle d'un « ignorant », car ce n'est pas lui qui sait à la place de son client. Le coach n'est pas l'expert, c'est le client qui est au centre et qui est l'expert de sa vie professionnelle et personnelle. Mais le coach narratif est expert de l'accompagnement : les questions qu'il pose partent d'intentions précises.

C'est pourquoi auprès d'un individu ou dans une communauté (équipe, groupe, entreprise), le coach narratif ouvre des espaces de parole dans lesquels les gens vont pouvoir développer des histoires riches autour de comment ils résistent et tiennent le coup dans des contextes d'échec, de démotivation, de perte de sens ou de disparition de la solidarité.

¹ : **Narrative Approaches** : David Epston, Jennifer Freeman, Dean Lobowits

La personne n'est pas le problème

Lorsqu'un problème se pose à une personne ou à un groupe (équipe dans une entreprise par exemple), le premier travail consiste à « externaliser » le problème, à séparer le problème de la personne.

Par exemple, si un client me dit : « j'ai un problème de leadership ». Je peux redéfinir ce qu'il me dit : « vous venez me parler d'une histoire de leadership qui vous pose un problème ». Le problème de leadership commence à être séparé de la personne et à exister en tant que tel.

Nous explorons l'influence du problème sur la personne ET l'influence de la personne sur le problème.

Une technique de coaching utilisée dans les organisations pour accompagner les personnels et équipes qui travaillent ensemble

Les coachs narratifs travaillent essentiellement sur les valeurs, le sens, les relations solidaires, la culture, le sentiment d'appartenance. Et pour ce faire, ils explorent les récits et les traditions qui fondent l'identité de l'entreprise, ils font émerger les compétences à vivre et à progresser ensemble, co-construisent des stratégies respectueuses de ce qui est précieux. Ils renforcent et étendent ce qui marche bien plutôt que de se focaliser sur les problèmes. Ils analysent avec les équipes ce qu'elles cherchent à préserver quand elles mettent en œuvre des stratégies – parfois créatives – de résistance au changement.

« C'est cela, bien plus que des méthodes de résolution de problèmes ou des diagnostics d'experts, qui permet aux salariés de devenir auteurs de leur travail. » Pierre Blanc Sahnoun²

Reconnecter les personnes, les équipes ou les groupes à leurs histoires de réussite est un moyen puissant pour sortir des histoires de problème, d'échec et de démotivation, et pour vivre le changement de façon harmonieuse.

Les idées narratives s'infiltrent dans notre vie, elles nous conduisent à voir les choses différemment. En osant mettre des étincelles narratives dans nos coachings, nous introduisons de la liberté, du respect, des intentions, parfois de l'irrévérence. Pour les coachs narratifs et leurs clients, la démarche narrative est un voyage, un esprit d'aventure, de curiosité, d'exploration, de découverte, une approche élégante.

Laurence d'Andlau, Coach & Economiste
ldandlau@gmail.com, www.laurencedandlau.com

² : **La Fabrique Narrative**, centre de formation et de partage sur l'Approche narrative, et son blog [Errances narratives](#), Pierre Blanc Sahnoun