

LACHER-PRISE ET RESPONSABILITE

Conférence¹ lors de la journée d'études
le 29 janvier 2015 à l'ARIFTS

Michel Foudriat

Préambule

Il faut d'emblée que je dise que cette communication ne se réfère pas à une quelconque enquête empirique. Elle peut être illustrée par quelques exemples. Cette communication est plutôt une réflexion qui s'appuie sur des raisonnements vraisemblables. Ces raisonnements reposent sur des étayages théoriques : ils sont issus des enseignements liés aux perspectives théoriques avec lequel se trouve pensé le fonctionnement organisationnel.

Donc, la communication n'est une injonction au lâcher-prise. Elle est plutôt une exploration sur les conditions qui permettent une transformation des modes de raisonnement ou une transformation des représentations. Donc une réflexion sur les conditions qui rendent possible le lâcher-prise. Est-ce que c'est : on fait faire un stage de méditation² aux cadres ou est-ce d'autre chose dont il est question.

La communication développera plusieurs points. D'abord, une interrogation sur les titres et les concepts : de quoi parle-t-on, quand on évoque le bien-être et le lâcher-prise pour aborder ensuite la notion de lâcher-prise, avoir une réflexion sur la définition de cette notion (une définition qui intégrera à la fois la sociologie, la psychologie cognitive, le constructivisme). Ensuite, la communication abordera la question de savoir comment le lâcher-prise peut être considéré comme une dimension particulière dans le raisonnement sur la façon dont on se met à connaître le monde. Qu'est-ce que c'est connaître le monde et comment lier ce connaître le monde avec une perspective managériale ?

Le bien-être, une thématique à la mode

Le bien-être est une thématique à la mode, à la mode depuis quelques années. Cinq ensembles d'observations sont des analyseurs de l'émergence récente de réflexions sur cette problématique du lâcher-prise.

Les créations législatives ou institutionnelles

Il y a des créations législatives ou institutionnelles.

- en Belgique, il y a une loi qui s'appelle la « loi bien-être », promulguée en 1996.
- en France, il y a les textes législatifs sur les risques psychosociaux.
- le Conseil général de Seine et Marne a élaborée et mis en œuvre en 2011 une charte de bien-être au travail dans ses services.

Le mal-être et le non bien-être ne sont pas équivalents et cela pose des questions :

- est-ce que le non bien-être, c'est le mal-être ?
- est-ce que le mal-être, c'est le non bien-être ?

Ce n'est pas évident et il faudrait réfléchir sur l'équivalence ou la non équivalence de ces notions.

¹ Le texte suivant reprend les réflexions développées lors de la conférence à partir de la retranscription de celle-ci. Des modifications ont été apportées pour réduire les effets de raccourci que permet le style oral. Des notes en bas de page ont été ajoutées pour expliciter des notions ou pour donner des références bibliographiques.

² Stage de méditation : il y a des exemples. Un maître gourou, chez Google, fait avec des groupes de cadres, des séances de méditation avant des réunions et il aurait, d'après ce qu'on peut lire sur son blog, animé des séances totalisant près de 2000 cadres.

Les enquêtes sur le bien-être au travail

Le développement d'enquêtes nationales voire internationales montre l'importance et l'ampleur du phénomène (sur les thèmes du bien-être au travail, de la qualité de vie au travail, etc).

Par exemple, entre autres :

- la Fondation Dublin a travaillé sur l'Europe avec 30 000 salariés interrogés ;
- l'Observatoire de la vie au travail OVAT a fait des enquêtes auprès de 4400 salariés ;
- des cabinets de conseil proposent des « baromètres » de la qualité de vie avec des échantillons très différents

L'organisation de colloques ou de journées d'études

Il y a aussi des colloques et des « journées » organisés sur ce thème. Entre autres :

- Le réseau ANACT organise depuis 2005, « la semaine pour la qualité de vie au travail » ;
- D'autres organismes proposent les « salons du bien-être au travail ».

Le développement d'un marché des coachs, spécialistes du bien-être au travail

Avec l'organisation de journées professionnelles sur le thème du bien-être se développe parallèlement un marché, celui des coachs spécialistes du bien-être au travail. La recherche sur Internet à partir du mot clé « bien-être » fait apparaître une multitude de sites ou de blogs de coachs se revendiquant d'être des « coachs du bonheur au travail », « des spécialistes du bonheur au travail ».

Un accroissement de publications sur le thème

L'accroissement visible de publications sur la question constitue le dernier analyseur de ce phénomène : beaucoup de livres, de blogs traitant de cette question sont apparus ces dernières années.

Les enjeux de l'émergence de réflexions sur le bien-être au travail

L'émergence de réflexions sur le bien-être au travail correspond à des enjeux. Globalement, un premier enjeu important peut être identifié. L'enjeu lié paradigme économique : les accidents de travail et les arrêts maladie qui font suite à des troubles, à des maladies, des souffrances des troubles psychologiques ont un coût que les politiques vont chercher à réduire. Cette attention est caractéristique de l'ère du NMP (Nouveau Management Public) qui s'est développée depuis la fin des années 1990. Par exemple, en décembre 2014, il y a un groupe de 30 députés socialistes (plutôt des « frondeurs ») qui ont cherché à faire reconnaître dans la loi, le burn-out (l'épuisement professionnel), comme maladie.

Réflexions sur la signification du titre et des concepts

Le titre, c'est : « être au travail : utopie ou nécessité ? » J'ai essayé de le traduire, de trouver des significations en interrogeant le sens de l'alternative.

- utopie : il ne pourrait y avoir de bien-être dans l'exercice de la fonction de cadre intermédiaire. L'exercice de la fonction de cadre ne pourrait se faire que dans le non bien-être. Pas forcément dans la souffrance mais toujours dans des épreuves interactionnelles.
- nécessité : pour exercer pleinement cette fonction, il serait nécessaire que les cadres soient dans un état de bien-être. Une version prescriptive ou idéologique.

Avec le titre de ma conférence, « lâcher-prise et responsabilité », un même exercice peut être fait. Interroger « lâcher-prise et responsabilité : utopie ou nécessité ? »

- utopie : l'exercice de la fonction d'encadrement serait incompatible avec une posture de lâcher-prise et derrière cette idée-là se profile une conception du dirigeant ou du cadre et qui est lié à une vision classique.
- nécessité : l'exercice de la fonction d'encadrement devrait supposer une attitude spécifique, le lâcher-prise. Celle-ci devrait être une posture préalable nécessaire à l'exercice au regard d'une

certaine représentation de l'exercice de la fonction. C'est sous cet angle-là que je vais « attraper » la question mais avec une réflexion sur toutes les limites.

Quant au lien entre lâcher-prise et bien-être, je n'en dirai rien car je n'en sais rien. Si je prends la première acception, celle du développement personnel, c'est une affirmation sans cesse répétée. Le lâcher-prise amène un abandon du vouloir et crée une détente et donc, de la sérénité. Il y aurait quelques enquêtes qui montreraient que les personnes qui seraient les plus résilientes seraient aussi les plus créatives. Il faudrait aller chercher de ce côté là mais je n'ai pas trouvé de sources précises. Je me contenterai d'aborder la question du lâcher-prise du côté du niveau cognitif.

Les définitions de la notion de lâcher-prise

Lâcher prise : quand on cherche la définition sur Internet, celle qui surgit en premier, c'est d'abord la vision des gourous, des moines tibétains, des maîtres soufis en Afghanistan, des maîtres zen, des grands yogis. Qu'est-ce qu'ils nous disent ? Avec une analyse des différentes propositions de définition, il devient possible d'envisager le concept sous une double acception.

La première acception de lâcher prise : accepter ses limites

Lâcher-prise, c'est accepter ses limites. Cette première acception correspond à la définition des dictionnaires. Lâcher-prise c'est « l'art d'accepter ce sur quoi nous n'avons pas prise et ce que nous ne pouvons pas changer. Il s'agit d'une véritable vision de la vie qui cultive le courage d'accepter le changement et de nous abandonner face à ce que nous ne pouvons contrôler. » Cette acception, pourrait s'intituler : l'adaptation au contexte. Plus que résister, on pourrait avoir la métaphore avec Don Quichotte : s'adapter aux contraintes du contexte et ne pas s'épuiser vainement à se battre contre des moulins à vent.

Il y aurait ainsi une sorte d'apprentissage expérientiel au travers d'un certain nombre d'interactions qui fait que le cadre renoncerait, lâcherait prise et du même coup ne défendrait plus ses propres valeurs, ses propres intérêts en lien avec les objectifs assignés à sa fonction dans le contexte particulier où il se trouve. Là on aurait une version d'une étude possible. C'est le cas de la charge émotionnelle des situations que doit arbitrer le cadre et qui se traduit par des tensions, par des contradictions vécues par le cadre dans les interactions avec les membres de ses équipes et/ou avec son directeur. Le cadre serait pris entre deux injonctions, entre deux orientations possibles pour son action auprès de ses équipes. Chacune de ces injonctions correspondrait à un des paradigmes qui dominant actuellement le secteur social et médico-social, le paradigme juridique (le droit des usagers) et le paradigme économique (la réduction des dépenses). De telles interactions sont observables autour des façons de concevoir des questions de gestion et de management. Ces interactions font surgir des contradictions entre managers et professionnels de terrain. Si ceci concerne d'abord les directeurs dans la gestion de leurs relations avec l'environnement institutionnel, le CA et avec les salariés, cela concerne aussi les cadres intermédiaires dans la gestion de leurs relations avec les directeurs et avec les membres de leurs équipes. Ceux-ci vont être pris entre des demandes des professionnels de terrain et les injonctions de la direction et ils vont avoir à vivre un certain nombre de tensions qui pourraient se traduire par des épreuves de professionnalité comme dirait Bertrand Ravon³. De telles épreuves sont souvent liées à des conflits éthiques. Pour en revenir à la question du titre de la conférence, il faudrait chercher à comprendre comment un acteur, tel qu'un cadre intermédiaire, s'en sort quand il vit un conflit éthique dans l'exercice de sa fonction. De quel côté penche-t-il ? Lâcher-prise est-ce renoncer à vivre, à surmonter les contraintes paradoxales ? Est-ce se situer du côté du directeur ? Est-ce se situer du côté des professionnels des équipes ?

La deuxième acception de lâcher-prise : être conscient de ses limites

Lâcher-prise ne serait pas renoncer mais être pleinement conscient de ses limites. Lâcher-prise, c'est raisonner différemment. Je lâche prise sur mes schémas et donc, du même coup j'ai une possibilité

³ Ravon B et, Vidal-Naquet P.-A., « Épreuve de professionnalité ». in Zawieja P. et Guarnieri F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le Seuil, pp.268-272, 2014.

d'ouverture sur la complexité que ne me permettait pas les schémas initiaux ou certains modes de raisonnement antérieur. C'est plutôt sous cet angle-là que je vais travailler.

Les deux acceptions évoquées renvoient à deux perspectives différentes : une perspective centrée sur l'individu ou une perspective centrée sur le système. La première est essentiellement du côté du développement personnel avec plutôt une orientation vers des approches proches du bouddhisme tibétain où l'objectif est de s'affranchir de la souffrance, c'est rechercher la sérénité. Alors que l'autre approche serait plutôt du côté de la phénoménologie, c'est-à-dire d'une approche orientée vers les processus d'élaboration de la connaissance. Donc là, le lâcher-prise serait autre chose. Donc, on a la possibilité d'aller soit du côté du bouddhisme, soit du côté de la phénoménologie⁴ avec Husserl, Varela⁵, Vermersch⁶. Donc, il y a effectivement quantité d'apports possibles qui peuvent nous aider là-dessus.

Les dimensions cognitives du lâcher-prise

Pourquoi le lâcher-prise est-il si important ? Pour quelles finalités faudrait-il valoriser le lâcher-prise ? Lâcher prise de quoi ? Est-ce que la problématique du lâcher-prise concerne les cadres intermédiaires uniquement ou est-ce une problématique beaucoup plus large qui concerne aussi les autres professionnels, voire les dirigeants et les cadres d'une façon générale ? En quoi le lâcher-prise serait un facteur favorable à la transformation du mode de raisonnement, à quelles conditions et en quoi cela concerne le management ? Voilà un ensemble de questions possibles.

Le mode de raisonnement relatif à la connaissance de la réalité

Je vais rentrer dans le vif du sujet qui est plutôt quels sont nos modes de connaissances de raisonnement sur la réalité organisationnelle et à partir de là voir quels sont les modes raisonnements et les conséquences de ces modes de raisonnement.

Comment comprenons nous la réalité et qu'est ce que, pour nous, la réalité ? Quels sont nos modes de raisonnement sur la réalité ? Et sur la réalité institutionnelle ? Faisons un retour sur le paradigme constructiviste, initié par Watzlavick, qui est relativement récent (les années 1990) et qui concerne différentes disciplines (sociologie, mathématiques, psychologie, etc.).

Les présupposés⁷ sur le mode de connaissance de la réalité selon la perspective constructiviste

Il y a un certain nombre de présupposés forts qui traduisent ce paradigme et le raisonnement qu'on peut avoir sur le mode de connaissance de la réalité.

La définition de la réalité est une construction

Notre conception de la réalité est une construction sociale. Dire que c'est une construction sociale signifie : « la carte n'est pas le territoire ». La carte et le territoire ne coïncident pas. C'est une banalité mais derrière cela il faut se rappeler que toute carte a été construite à partir de choix et de critères. La définition de la réalité adoptée par un individu est un point de vue⁸ sur la réalité.

⁴ Pour la phénoménologie, le sens de l'expérience vécue par un individu est recherché à partir du point de vue que construit cet individu. La phénoménologie se situe dans le paradigme constructiviste. Livres de référence :

Husserl E., *Idées directrice pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique*, 1913.

Merleau-Ponty M., *Phénoménologie de la perception*, 1945.

Schütz A., *Éléments de sociologie phénoménologique*, L'Harmattan, 2000.

⁵ Francisco Varela (1946-2001), biologiste et neuroscientifique chilien a développé une réflexion sur la manière dont l'individu accède à la conscience de soi. Le domaine de recherche qu'il a initié a été nommé par lui-même, la neuro-phénoménologie. Il a défini trois dimensions dans le processus d'éveil à la conscience de soi : la suspension, la redirection et le lâcher-prise.

⁶ Depraz, Varela, Vermersch. *A l'épreuve de l'expérience. Pour une pratique phénoménologique*, éditions Zeta, 2011.

⁷ Pour des développements plus explicites et illustrés se reporter à Foudriat M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2013 (2^{ème} éd.), pp. 117-153.

⁸ « Quand nous parlons de la réalité, nous ne disons pas la réalité, mais la conscience que nous avons de la réalité, notre relation à la réalité. Et cette relation est définie par la nature de notre relation active à la réalité, par notre activité que nous partageons au sein d'un groupe social et par notre position dans une société. Les activités de quelqu'un, sa position dans la société définissent son point de vue [...] Le point de vue est le point dont nous voyons les choses. Le point de vue est la

La définition de la réalité est liée à la position occupée dans un contexte

La construction est liée à la position qu'on occupe dans un contexte social ou dans un contexte organisationnel donné. Selon les positions, nous ne construirons pas une même définition de la réalité. Nous aurons des définitions différenciées. Cela veut dire que nous allons ouvrir la porte de l'intercompréhension. Si nous ne définissons pas la réalité de la même façon, comment pouvons-nous nous comprendre ? Est-ce que c'est une illusion, l'intercompréhension ?

La construction du point de vue sur la réalité est liée à la répétition d'expériences homologues

Le processus de construction d'une définition de la réalité part de l'expérience vécue par un individu. C'est l'expérience qui est première et l'expérience qui se répète nous amène à construire une sorte de schéma mental, de schéma cognitif. C'est le pragmatisme de Dewey⁹. Évidemment, du fait que les expériences sont homologues, elles amènent des types de réponses, qui sont, elles aussi, homologues et qui, par la répétition de leur association avec le même type d'expérience vont générer une sorte de schéma cognitif (un schéma de réponse : telle type de situation sera associé à telle type de réponse).

L'intériorisation du processus de construction de la définition de la réalité

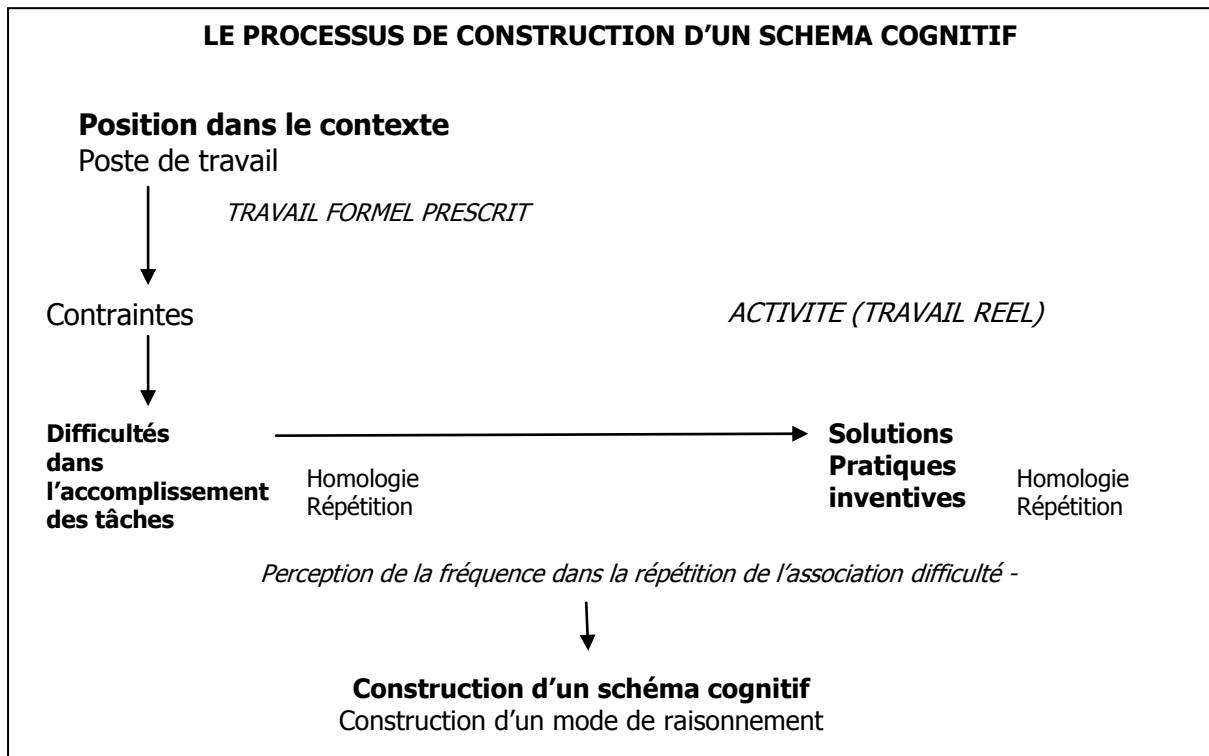
Le processus de construction est non conscient d'une façon globale parce qu'il a été intériorisé au fur et à mesure des expériences homologues. On a oublié comment notre définition de la réalité s'est construite. Comme il est intériorisé cela veut dire que nous sommes dans une sorte de cécité cognitive, d'aveuglement et si le point de vue que j'adopte sur la réalité n'est pas considéré par moi comme une construction, alors je peux croire, penser que ce point de vue est la réalité elle-même et je fais coïncider réalité et vérité. Si je pense être en possession de la vérité, alors du même coup, les autres sont dans l'erreur puisqu'on raisonne, dans la société occidentale, avec le principe de non contradiction depuis Aristote.

Les réflexions précédentes se traduisent sur le plan managérial par des questions que tout manager devrait se poser à un moment ou à un autre. Qui dit quoi ? Comment on pense ce qu'on dit ? Comment on considère ce que disent les autres ? A ces questions générales, plutôt abstraites, correspondent d'autres questions. Quels sont les acteurs qui ont exprimé leur point de vue ? Comment le manager considère ce qui est dit par ses subordonnés s'il considère que son propre point de vue est « supérieur » (plus pertinent sur tel ou tel registre), aux autres ? Quelle part de la réalité est prise en compte dans les échanges entre manager et subordonnés ? Quelles sont les conséquences de la non considération pour un point de vue ?

position de sujets, définies par leurs activités et leurs positions sociales. Le point de vue n'est pas conçu comme un obstacle à la vraie connaissance. [...] il est la réalité à quoi rapporter la pertinence des conceptions des sujets et des façons d'agir qui leur sont associées » (Darré J.-P., *La recherche co-active de solutions entre agents de développement et agriculteurs*, Éditions du Gref, 2006, 29-30.)

⁹ « Les choses *sont* l'expérience qu'on en fait » (Dewey, 1910/1973). Tel est le postulat – radical – de l'« empirisme immédiat » que Dewey reprend clairement à son propre compte. Notre auteur rejette ainsi l'idée qu'il y aurait une réalité d'un côté, des points de vue subjectifs (des récits », dit-il) sur celle-ci de l'autre, certains récits pouvant ainsi être plus « réels » que d'autres, selon qu'ils se rapprochent plus ou moins de cette réalité objective. Chaque expérience est une réalité en soi, aucune n'est plus « réelle » que d'autres. De même, la quantité de connaissances que l'on peut avoir sur un objet ne rend pas le point de vue sur cet objet plus « réel », la connaissance étant un mode d'expérience parmi bien d'autres. [...] selon Dewey, la « qualité » d'une expérience ne tient pas à son degré de « réalité », c'est-à-dire de « fidélité » à un supposé réel objectif hors du sujet. (Bourgeois E., « Expérience et apprentissage. La contribution de John Dewey », in Albarello L., Barbien J.-M., Bourgeois E. et Durand M., *Expérience, activité, apprentissage*, Puf, 2013)

Schématisation du processus de construction d'un point de vue sur la réalité



La position dans l'organisation (dans le contexte d'action, d'une manière générale) est le point de départ. Dans une organisation, une position est assimilable à un poste de travail. Celui-ci est défini par des objectifs, par des moyens, par des données sur les méthodes de travail (des règles, des référentiels, des procédures plus ou moins précises). Mais ce que ne précise pas la fiche au niveau du travail réel, c'est-à-dire au niveau de l'activité (pas le travail formalisé tel qu'il a été pensé par ceux qui conçoivent l'organisation), ce sont les contraintes qui sont rencontrées par l'individu occupant le poste. Ces contraintes-là sont liées au poste (elles le caractérisent).

Un poste de travail se définit par différentes contraintes qui sont des entraves à l'activité. Les contraintes temporelles, par exemple. Les échéances sont des contraintes fortes : on ne peut pas faire telle chose après telle date fixée par les dirigeants ou imposée par l'environnement institutionnel ou réglementaire. Donc, cette contrainte génère pour l'acteur des difficultés ; il y a des interactions difficiles avec des collègues etc.

Vous avez aussi d'autres contraintes fortes qui sont les dépendances. Les postes se définissent en effet les uns et les autres par des relations complexes. On ne peut pas penser qu'un poste est totalement autonome par rapport à tous les autres. Quand je suis dans un poste de travail, je dépends de la contribution d'autres acteurs sur d'autres postes. Mais avec cette dépendance-là, quand on n'est pas hiérarchique, comment obtient-on la contribution des autres au moment où on en a besoin ? Les acteurs rencontrent ainsi de nombreuses difficultés au cours de l'activité (le travail réel). Les choses ne « marchent » pas comme cela devrait être selon les règles et les normes. Les acteurs sont donc engagés dans des rapports de pouvoir qui construisent des arrangements, des règles de jeu. L'analyse stratégique et systémique, développée par Michel Crozier et Ehrard Friedberg¹⁰, a proposé une méthode de raisonnement permettant de comprendre les jeux entre les acteurs d'une organisation et d'appréhender ainsi les significations stratégiques des comportements de ceux-ci¹¹.

¹⁰ Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Seuil, 1993.

¹¹ Pour une illustration de ce mode de raisonnement avec des exemples concrets pris dans le secteur social et médico-social, se reporter à Foudriat M., *Sociologie des organisations, La pratique du raisonnement*, Pearson, 2013 (3^{ème} éd.).

Le processus de construction d'un schéma cognitif

Pour des postes équivalents c'est-à-dire pour une même position, les difficultés rencontrées par ces acteurs sont homologues dans la mesure où ils sont confrontés aux mêmes contraintes (celle du poste). En plus d'être homologues, ces difficultés se répètent au cours du temps. L'acteur rencontre les mêmes problèmes par rapport à d'autres acteurs pour obtenir certaines contributions qui lui sont nécessaires. Comment l'acteur fait-il devant ces difficultés concrètes qui se répètent ? C'est le jeu des rapports de pouvoir. Les acteurs développent des stratégies assez complexes pour faire face aux difficultés qui sont des empêchements à la réalisation du travail. Les acteurs trouvent, inventent des solutions ; ils ne restent pas passifs face aux difficultés rencontrées. Il y a des marchandages, des compromis. C'est même exceptionnel que des solutions, des réponses qui permettent d'agir en accomplissant les objectifs assignés, ne soient pas trouvées. Face à des difficultés homologues, ce seront des réponses homologues qui seront données. On n'invente pas à chaque fois des choses originales ou nouvelles. Les acteurs occupant des postes homologues ou équivalents s'inscriront dans une « communauté de pratiques » ; ils développeront une norme collective autour de définitions de la réalité qui leur seront propres.

L'apprentissage d'un schéma cognitif repose sur la répétition de difficultés homologues ou semblables. Répétition : l'acteur observe une fréquence d'apparition des difficultés et la mémorise si la fréquence est suffisamment élevée. Si celle-ci est très faible, à chaque fois on réinvente quelque chose mais si la fréquence de répétition est forte, à un moment donné l'acteur intériorise un schéma. L'acteur a une réponse qu'il redonne à chaque fois avec peut-être quelques petites adaptations. C'est cette fréquence qui fait que ce n'est pas la solution en tant que telle qui est à regarder, c'est le schéma mental qui est caché, sous-jacent et qui s'est construit progressivement à l'insu de l'acteur. On peut appeler cela mode de raisonnement ou schéma cognitif : « tel problème – tel réponse ! » Certains feraient référence à une formule : « action – réaction ! ». C'est immédiat. On n'a pas pensé et on oublie qu'à un moment cela a été une construction. La construction du schéma repose sur la mémorisation d'une association d'un type de réponse à un type de difficulté (X implique Y).

Un schéma cognitif repose sur une forme de raisonnement causal du type : X implique Y. Si j'ai intériorisé ce schéma-là, et que Y représente, pour moi, un problème et que je pense qu'il réside en Y, je crois qu'il faudra agir sur X (agir sur les causes d'un problème pour le réduire). C'est un schéma rationnel. Si ce schéma causal a été à la base d'une répétition parce que les éléments déclencheurs, les difficultés rencontrées, n'ont pas changé (les contraintes liées à un poste restent les mêmes sauf dans le cas d'un changement organisationnel), il devient un automatisme mental.

La force inertielle d'un schéma cognitif

L'avantage de ce système-là, c'est que quand il est intériorisé l'acteur n'a plus à penser l'activité et c'est une économie fabuleuse parce que penser coûte trop. Pour être actif au quotidien, l'individu a besoin de se référer à des routines, à des mécanismes automatiques liés à des schémas cognitifs.

Si le schéma a une force inertielle, cela veut dire que lorsque le contexte aura changé, c'est-à-dire lorsque les difficultés ne seront plus les mêmes, le schéma pourra s'appliquer encore. Lorsqu'il y aura une variation dans les conditions de travail qui ne sera pas perçue, alors le schéma s'appliquera encore et dictera la réponse. C'est ça, la force inertielle. Le schéma devient dominant et l'acteur appliquera encore les mêmes réponses qui deviendront de plus en plus inadaptées jusqu'au moment où elles généreront un dysfonctionnement visible.

Un schéma cognitif est à l'origine d'un certain nombre de processus mentaux automatiques puisqu'il est intériorisé. Ces schémas, ces mécanismes mentaux, ont une force inertielle très forte. Cela veut dire que ces schémas avec lequel nous inventons des réponses qui sont, à un moment donné, adaptées à des types de difficultés ou à des types de situations vont résister au temps. Ils vont ne plus évoluer et ils vont continuer à générer des réponses face à des situations problèmes alors même que le contexte aura peut-être lui-même changé. Ils vont devenir des mécanismes automatiques producteurs de réponses. Si le contexte change, les réponses deviendront de plus en plus inadaptées sans que l'acteur en prenne nécessairement conscience. Le raisonnement de l'acteur est biaisé mais il continue à s'y référer.

Avec ce présupposé, se pose la question du lâcher-prise. Celui-ci devient important parce que lâcher-prise renverrait à une tentative de changer le mode de raisonnement pour s'ajuster au plus près ou pour tenir compte au plus près de la réalité contextuelle, c'est-à-dire de la pluralité des points de vue sur la réalité.

Un exemple de schéma cognitif créé par les pratiques contraintes des aides-soignantes dans leurs relations avec les résidents d'un EHPAD

Prenons comme illustration, la situation des aides-soignantes qui doivent réaliser la toilette du matin. Il y a un nombre d'aides-soignantes et de lits avec un ratio aides-soignantes par lit donné et en partie dépendant des budgets alloués à ces établissements. L'objectif inscrit dans le projet de l'établissement et transcrit dans les notes de service ou/et les fiches de poste, c'est que toutes les toilettes doivent être faites pour le petit déjeuner.

Là, commence le problème pour les aides soignantes. Parce qu'en plus de cette contrainte, elles doivent aussi veiller à adapter l'accompagnement au rythme des usagers. Les cadres et le directeur leur rappelle au cours de réunions institutionnelles que : « l'utilisateur est au centre des dispositifs ! » Le projet d'établissement y fait également référence. Ce principe a une signification éthique (respect de la personne dans son humanité) ou juridique (respect des droits des personnes) qui peut être intellectuellement comprise par les aides-soignantes surtout si la communication de l'encadrement en explicite les différentes dimensions. Cependant, du point de vue des aides-soignantes, au regard de ce qu'elles vivent dans leur travail, quelle est la signification concrète de ce principe ? Poser une telle question veut dire que, pour les aides-soignantes, les significations défendues par le directeur restent, abstraites, c'est-à-dire indépendantes des conditions réelles de leur travail. Ce sont ces dernières (en entre autres, les contraintes avec lesquelles elles doivent faire face au quotidien) qui les amène à avoir un autre point de vue sur le principe de « l'utilisateur au centre du dispositif » et à adopter une façon de faire avec les résidentes qui n'est pas tout à fait conforme à ce que formule le projet d'établissement.

Que veut en effet dire, pour les aides-soignantes, respecter le rythme des usagers ? La signification formelle dit qu'elles devraient tenir compte du rythme des usagers pour la toilette et reconnaître ceux-ci en tant que personne et non en tant que corps sans âme. Mais cette signification reste extérieure à elle ; elle est abstraite des conditions dans lesquelles elles travaillent. Pour construire des hypothèses sur la signification concrète que ce principe a pour les aides-soignantes il est nécessaire d'une part de déplacer l'angle des observations, c'est-à-dire chercher à écouter la façon dont les aides soignantes parlent de leur tâches et du projet, et, d'autre part, de déplacer l'angle du raisonnement, c'est-à-dire chercher à raisonner sur les contraintes et les difficultés qu'elles rencontrent au cours de l'activité.

Le moment de la toilette (entre 7h 30, heure du lever, et 9h 15, heure du petit déjeuner pour tous les résidents), comprend théoriquement plusieurs tâches : l'accompagnement aux besoins naturels, l'accompagnement à l'hygiène du corps et le développement d'activités relationnelles qui reposent essentiellement sur des activités langagières.

Dans l'accompagnement réel assuré par les aides-soignantes, si l'une d'entre elles cherche, dans le cadre du respect du principe (« l'utilisateur au centre du dispositif »), à d'introduire un échange avec la personne qui va permettre à cette dernière de parler d'elle-même, de sa vie antérieure, de son histoire, elle va se trouver confrontée très rapidement à des limites. En effet, pour qu'une communication réelle s'établisse, une durée suffisante, différente selon les personnes, est nécessaire afin de dépasser la phase des échanges ritualisés autour des questions et réponses stéréotypées (« Vous avez bien dormi ? », « Aujourd'hui, il fait beau ! », etc.). Donc, le développement des activités relationnelles durant ce moment des toilettes risque d'être court-circuité, rendu impossible du fait des contraintes de temps générées par le rythme moyen que doit soutenir chaque aide-soignante pour parvenir à réaliser toutes les toilettes avant l'heure du petit déjeuner. Ainsi, il est probable que dès qu'une réelle communication s'établisse entre une résidente et une aide-soignante, cette dernière devra l'interrompre pour ne pas risquer de se trouver en retard par rapport à l'ensemble des tâches qu'elle aura encore à effectuer auprès de toutes les autres résidentes. Autrement dit, elle aura tout intérêt à rester sur le mode des échanges rituels mais dépersonnalisants.

Au niveau des activités liées à l'accompagnement aux besoins naturels et à l'hygiène du corps, chaque aide-soignante se trouve confrontée à la même contrainte d'un temps réduit qui ne laisse que peu de place à une adaptation aux souhaits et aux rythmes des personnes. L'aide soignante ne peut se laisser aller à prendre en compte le constat que toutes les résidentes n'ont peut-être pas envie de se lever à cette même heure, fixée par le projet d'établissement pour que soit possible le petit déjeuner collectif ; elle n'a d'ailleurs sans doute même pas intérêt à avoir cette pensée. Concernant l'accompagnement aux besoins naturels, l'aide-soignante se trouve également confrontée à une réalité incontournable : chaque résident a son propre rythme ; elle ne peut forcer la « nature » mais, par contre, elle pourra chercher à forcer le rythme par des injonctions (« Dépêchez-vous ! »). Il en est de même pour l'accompagnement à l'hygiène du corps. L'aide-soignante a plus intérêt à laver elle-même plutôt que d'accompagner chaque personne de façon à ce que cette dernière réalise le plus possible sa toilette elle-même. De fait, les pratiques réelles ne peuvent pas être considérées comme vraiment bienveillantes.

Chaque aide-soignante sait qu'elle a d'autres lits et que si elle ne fait pas à temps « ses » accompagnements, ce seront d'autres collègues qui devront les assurer toujours au nom du petit déjeuner collectif. Et ces autres collègues, se chargeant de faire ce qu'elle n'aura pas fait, vont ultérieurement l'interpeller sans doute plus ou moins gentiment. Cette aide-soignante aura alors à affronter des interactions plus ou moins agressives avec ses collègues et ces échanges seront chargés émotionnellement plus ou moins fortement. Ce sont là des épreuves qui peuvent être anticipées. Là, on est dans un constat où les professionnels font bon an, mal an, ce qu'ils peuvent faire et néanmoins certaines pratiques peuvent ne pas réussir à être dans l'exigence de bienveillance ou de ce qui est évoqué dans le projet ou de ce qui est parlé lors des réunions institutionnelles. Elles disent d'ailleurs entre elles, en parlant de la façon dont les contraintes les obligent à adopter stratégiquement certaines pratiques plutôt que d'autres : « il faut les passer toutes ! ».

Des exemples, comme celui décrit précédemment, sont nombreux et fréquents. L'activité professionnelle est en décalage par rapport à ce qui est prescrit. Ce que je fais en tant que professionnel pour réussir à accomplir ma tâche, je sais bien que c'est un petit peu en décalage. Je n'ai pas trop intérêt à montrer que ce que je fais n'est pas ce qui doit être fait. Donc, pour ne pas être pris en flagrant délit, j'ai intérêt à ruser pour masquer le comportement réel et empêcher les cadres d'avoir une appréhension correcte de ce que je fais réellement. Dans le cours des activités quotidiennes, les acteurs développent beaucoup de ruses : ils sont très créatifs là-dessus.

Donc le chef n'a pas connaissance de ce que fait réellement les aides soignantes ou n'en a qu'une connaissance partielle ou déformée. Le chef n'est en général pas présent pour observer les activités quotidiennes des aides-soignantes parce qu'il est sur d'autres tâches correspondant à sa fonction. La nuit est aussi un autre exemple : le chef ne sait pas ce que font les veilleurs de nuit par exemple. Ils peuvent dormir, par exemple ou avoir des pratiques vis-à-vis des usagers pour les empêcher de les déranger et ces pratiques sont sans doute peu bienveillantes et peuvent être parfois totalement maltraitantes. La nuit est un révélateur important. Quels que soient les établissements. Si l'activité est cachée cela veut dire que le chef est aveugle sur la réalité. Donc, il ne sait pas ce qui se passe. Il peut percevoir, il peut penser ou croire que ce qui est prévu et fait. Alors quand il voit quelque chose qui ne correspond pas au projet formel, quand il a un diagnostic et a des éléments, la plupart du temps, qu'est-ce qui se passe ? Les chefs n'ont pas une vision contextuelle. L'explication est centrée sur l'individu et la réponse qui vient pour expliquer c'est souvent en termes d'incompétences. Une telle réponse va impliquer quasi automatiquement une réponse en termes de formation puisque celle-ci est censée faire acquérir des compétences et entre autres, celles qui feraient défaut aux acteurs. Si, par exemple, les éducateurs remettent leurs rapports en retard, une formation à la gestion du temps peut leur être proposée. On se met à rire car cela correspond à des situations vécues. Par exemple, la formation à la gestion du temps ne résoudra pas le problème car celui-ci est lié à des rapports de pouvoir donc ce n'est pas la gestion individuelle de son temps qui résoudra le problème.

Il y a la communication institutionnelle des chefs qui d'ailleurs se disent entre eux en parlant des professionnels : « ils ne se sont pas appropriés le projet ! » L'expression « s'approprier le projet ! » est une expression qui devient insupportable à entendre quand on raisonne avec la perspective constructiviste. Parce qu'effectivement il est facile de le dire mais quand on le dit, on moralise et on

culpabilise les acteurs. Cela ne changera rien. Parce que si effectivement le problème est lié à la contrainte à la difficulté cela veut dire que pour résoudre ce problème il faut intégrer un raisonnement sur les contraintes dans lesquelles sont placés les opérateurs. Je déplace. Intégrer les contraintes que le subordonnés vont avoir pour tenter de poursuivre leur activité jusqu'au bout, c'est pour le chef, avoir aussi de nouvelles contraintes. Donc, du même coup, il n'a pas intérêt à les voir, à entendre les explications des subordonnés. C'est bien plus simple de réfléchir sans intégrer les contraintes d'autres. Comment on résout les situations problèmes : plus j'intègre de contraintes, plus cela devient difficile pour moi, plus le raisonnement est difficile. Il y a donc une tendance naturelle à ne pas intégrer. Et je vais reproduire le même mode de pensée : « ils ne se sont pas appropriés » : donc, je vais communiquer, donc, je vais leur rappeler la règle, donc, je vais leur faire faire une formation. On fera alors appel à des organismes de formation qui proposent des stages « intra » sous forme d'actions de sensibilisation ou de formation qui sont très intelligemment conçues, qui ont peut-être des effets à un niveau individuel, malgré tout, mais qui ne peuvent pas résoudre le problème puisque l'action n'aura aucun lien avec les contraintes et les difficultés rencontrées par l'acteur dans le cadre de son activité (travail réel). On finit par revenir sur les mêmes réponses liées aux mêmes schémas. Un schéma, ça bloque, empêche de penser, de développer la créativité et pourtant les schémas cognitifs, il est impossible de ne pas en avoir. Donc, comment lâcher prise ?

La métaphore de la bouteille à mouche de Watzlawick

C'est une métaphore. Voilà une bouteille et il y a une mouche qui rentre par le goulot. Quand elle est dedans, qu'est-ce qu'elle fait ? Elle cherche à sortir. Mais on n'a jamais vu de mouche ressortir par où elle était entrée, c'est-à-dire par le col étroit de la bouteille. Elle se cogne sans arrêt à la paroi de la bouteille. Son « schéma cognitif » l'amène à répéter indéfiniment les mêmes actions puisqu'elle voit l'extérieur et elle cherche à sortir en prenant le plus court chemin. Pour elle, c'est la ligne directe qui doit lui permettre de sortir. Elle n'a pas conscience de ce que signifie le verre de la bouteille.

Nous sommes, nous-mêmes, dans des bouteilles à mouche puisque nous faisons toujours la même chose et que donc du même coup nous ne sortons pas de notre schéma cognitif. Lâcher le schéma de ligne directe, c'est la plus courte, je vais casser la bouteille ou je vais trouver un trou. Non, il faut changer radicalement de schéma. C'est Watzlawick qui a le premier utilisé cette métaphore dans *L'invention de la réalité*¹².

Nous voyons donc que nous ne pouvons pas construire des schémas cognitifs, nous ne pouvons pas avoir des schémas singuliers sur la réalité. Donc, il y a plusieurs positions dans une organisation. Autrement dit il y a une pluralité de points de vue sur cette réalité. Aucun de ces points de vue ne peut être considéré comme étant vrai. C'est la fameuse métaphore de la carte et du territoire. Cela devient très important mais dans l'organisation, les positions ne sont pas équivalentes. Il y a des positions plus légitimes que d'autres, plus dominantes que d'autres. Il y a des positions qui imposent au travers du langage et des interactions une définition comme étant la définition légitime et même si les autres ne sont pas forcément d'accord, ils ne le diront pas. Le chef a toujours raison ! C'est une convention. Il peut y avoir un débat mais en général il se clôt. Le risque le plus important c'est que l'ensemble des points de vue ne soit pas pris en compte.

La signification du lâcher-prise

Les raisonnements en situation des acteurs restent dépendants ainsi des schémas cognitifs (le raisonnement en situation n'a rien à voir avec le raisonnement rationnel basé sur l'application de la logique formelle) qui, à un moment donné, se sont construits et avaient une relative pertinence pour les acteurs au niveau des possibilités d'accomplissement de leur travail et ont, ultérieurement, cessé de l'avoir. C'est la force inertielle du schéma cognitif.

Donc, parler de lâcher-prise, c'est signifier l'abandon, l'inhibition de ce schéma cognitif pour retrouver un mode de raisonnement neuf et adapté. La difficulté existe réellement parce que nous sommes non conscients des schémas cognitifs. Le lâcher-prise ne va s'effectuer simplement. Il ne procédera pas

¹² Watzlawick P. (dir.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, 1996.

d'une simple injonction : il faut lâcher-prise ! Cependant, la volonté consciente d'inhiber le schéma cognitif va jouer un rôle important. Quelle vont être les conditions qui vont rendre possible l'abandon, l'inhibition du schéma ? Et-ce le passage par la méditation transcendantale ou bien le passage par une réflexion. Beaucoup de pistes semblent possibles.

Le développement du lâcher-prise

Comment favoriser le lâcher-prise ? Il y a déjà un « déclic » à partir du moment où un acteur prend conscience de la pluralité des points de vue, du processus de construction des schémas cognitifs. L'acteur n'est plus tout à fait le même intellectuellement parlant car il est en possibilité de commencer à raisonner autrement sur ce que dit tout autre acteur, à appréhender comment ce qu'il dit et qui lui était *a priori* incompréhensible ou qui lui apparaissait comme irrationnel. Il peut commencer à essayer de penser que ce que dit cet autre acteur renvoie à une certaine logique d'action. Il peut ainsi suspendre son jugement. Ce moment de suspension du jugement ouvre la possibilité de l'écoute et de l'expression.

On peut faire l'hypothèse qu'une formation préalable pourrait être facilitante pour adopter une autre posture intellectuelle. Cependant, cette formation ne peut pas être n'importe laquelle. Si elle est facilitante et rend possible l'adoption d'un autre mode de raisonnement, c'est parce qu'elle pourra introduire un doute sur le raisonnement spontané et sur la signification de constats censés traduire objectivement les observations faites. Cette formation puise donc aux enseignements de la sociologie des organisations et de la sociologie cognitive : il semblerait nécessaire qu'elle introduise les bases conceptuelles pour une compréhension intellectuelle abstraite du processus concret d'intériorisation du schéma cognitif lui-même lié à la répétition d'expériences vécues antérieures. Mais il faudra cependant admettre qu'elle ne sera sans doute pas suffisante pour assurer chez tous une transformation du mode de raisonnement et le lâcher-prise.

La piste des actions de méditation et ses limites du fait d'une centration sur une perspective individualiste

Aller voir du côté des soufis ou des thérapeutes : ils indiquent des voies. Les techniques corporelles sont des techniques efficaces pour lâcher-prise. Exemple : le coach qui chez Google fait faire de la méditation. On sait que la méditation oblige à lâcher le flot des pensées, il y a une suspension de quelque chose qui rend possible une plus grande attention à l'autre, une plus grande ouverture sur le réel qui nous entoure. On peut aller voir du côté du bouddhisme tibétain et de la méditation, etc.

Si je fais cela je raisonne uniquement sur un individu ou sur des individus. Donc admettons qu'avec ces techniques-là, qu'avec de telles formations, le cadre ait compris qu'il fallait lâcher prise et qu'il soit déjà dans une démarche de lâcher-prise. Et les autres, s'ils ne sont pas eux-mêmes dans le lâcher-prise, qu'est-ce qu'il va se passer ? Cela veut dire que le problème du lâcher-prise ne concerne pas que le cadre mais devrait s'inclure dans une perspective systémique. Cette posture concerne aussi les autres. Cela n'est plus une posture qu'il faudrait mettre en place par la formation, par des exercices corporels ou mentaux mais que cela devrait être chose ?

Les pistes selon une perspective systémique : la création d'espaces dialogiques

Qu'est-ce que ça peut être ? Quelles sont les disciplines qui nous ont appris que les représentations se transformaient ? Nous savons que du côté des théories de l'apprentissage on a plein de pistes car l'apprentissage est défini par une transformation de représentations. Par la formation, il s'agit de sortir différent, transformé à la fin du processus. Si on sort avec ce qu'on avait au départ, cela veut dire que la formation n'a pas eu d'effets. Il y a eu beaucoup d'études à ce sujet. Qu'est-ce qu'elles nous disent ? Elles nous disent qu'il y a un moment clé qui introduit un changement, une fêlure : c'est le conflit socio-cognitif. La théorie du conflit socio-cognitif est très importante ; c'est la théorie de Festinger qui a été revue et complétée ces dernières années avec des ouvrages sur cette question. Le conflit socio-cognitif désigne la confrontation entre des éléments de pensée qui sont différents, contradictoires ou divergents. La divergence est à la source des interrogations du sujet. La divergence

créé une tension et il y a plusieurs façons de la résoudre. On peut soit convenir que l'autre est incompetent pour résoudre la tension mais dans ce cas là je n'ai pas changé.

Les moments de transformations cognitives sont des moments très précis, ce sont des insights, des étincelles, des fêlures (en référence à un texte de Deleuze¹³). La question du changement est dans la fêlure car celle-ci ne se voit pas. Mais la fêlure va se travailler avec le temps. La fêlure introduit la rupture, pas nécessairement, pas toujours, mais parfois. Si le conflit socio-cognitif introduit de la fêlure, il va introduire ce lâcher-prise. Le mode de raisonnement se trouve déplacé.

Les pistes pour introduire du lâcher-prise renvoient à de nouvelles questions. Ce n'est plus : comment insuffler du lâcher-prise ? C'est : comment des conflits socio-cognitifs rendent-ils possibles des fêlures ou des transformations de mode de raisonnement ? Il s'agit donc de créer des espaces où des interactions entre les participants peuvent être susceptibles de créer des conflits socio-cognitifs. Une piste consiste à créer des espaces dialogiques ou des espaces de co-construction où réflexivité et délibération sont privilégiées.

De tels espaces ont été envisagés au niveau d'expérimentations qui ont eu lieu, à différents moments, surtout dans les pays d'Amérique latine ou dans les pays anglo-saxons. Je pense, par exemple, entre autres, à l'expérience du budget participatif de Porto Alegre¹⁴. Du côté des altermondialistes, vous avez beaucoup d'expériences de ce type-là. Les sciences politiques ont d'ailleurs développé des réflexions à ce sujet. Les espaces dialogiques renvoient à Habermas, à Rawls, à Sen.

Les conditions facilitatrices de conflits socio-cognitifs ayant des effets transformateurs

Les recherches¹⁵ montrent que certaines conditions sont plus favorables à ce qu'un apprentissage soit généré par un conflit socio-cognitif. Créer ces conditions est très difficile car la formation, la théorie de l'apprentissage et les études sur le conflit socio-cognitif montrent qu'il y a plusieurs conditions qui influent sur la nature de ce conflit. Entre autres conditions facilitatrices, la composition de l'espace dialogique, le climat social dans le groupe, la fréquence des moments de délibération ont été identifiés.

Le degré d'asymétrie entre les participants

Des recherches ont montré que le degré d'asymétrie entre les acteurs dans cet espace a une influence. Si l'asymétrie est trop grande il y a un rapport d'autorité ou de légitimité qui va s'imposer. Dans ce cas, le conflit socio-cognitif n'existe pas. Trop de différences évidentes empêchent tout conflit socio-cognitif.

Le climat social du groupe

Deuxième facteur, le climat social dans l'espace dialogique. Si les modalités d'interactions sont des modalités où quelqu'un va se sentir attaqué, nous avons dans le langage utilisé des formes qui peuvent être agressives. Si un acteur se sent agressé, il deviendra agressif à son tour en cherchant à se défendre. Donc, il n'y aura pas de possibilités de conflit socio-cognitif. Il faudrait éviter qu'il y ait un esprit de compétition entre les participants. Celle-ci est un frein car chacun cherchera à défendre son point de vue en défendant ses propres arguments. Il faudrait éviter que des participants se sentent agressés par certaines interactions langagières même si dans les délibérations des

¹³ « La fêlure est invoquée à deux moments clefs dans l'évolution de la pensée deleuzienne : d'abord du point de vue d'une pensée de l'événement dans Logique du sens, puis, dans la collaboration avec Guattari, en relation avec le concept de ligne de fuite dans Mille plateaux.

Qu'est-ce que la « fêlure » ? Quelque chose se trame dans les sous-terrains de la vie, quelque chose qui imperceptiblement avance. Une microfissure rampe et s'épaissit au travers des aléas de l'existence, au point de devenir une ligne de fracture irrémédiable qui finit par tout faire craquer. [...] Cela va « ainsi ». On avance sans trop demander pourquoi, portés par l'habitude, on suit un train déjà en marche, une voie déjà tracée qui, sans poser problème, s'avère être plutôt rassurante. On s'illusionne en prenant de gaieté de cœur ce qui nous arrive et ce qui nous oblige. Mais, au fond quelque chose ne va pas. Une ligne de fracture se creuse, puis finit par tout anéantir et on « se rend compte » d'un seul coup que l'on a éclaté. L'une des premières caractéristiques de la fêlure est ainsi son silence. La fêlure est silencieuse. » (Beaucamp M., « Deleuze et la fêlure de Francis Scott Fitzgerald : de Logique du sens à Mille plateaux », in Klesis – *Revue philosophique*, 2011 : 20, *Philosophie et littérature*, p. 105 et 106.)

¹⁴ Voir Sintomer Y. et Gret M., *Porto Alegre. L'espoir d'une autre démocratie*, La découverte, 2005.

¹⁵ Damon C., Butéra F. et Mugny G., *Des conflits pour apprendre*, Presses universitaires de Grenoble, 2008.

contradictions et/ou des critiques peuvent être formulées à l'égard d'une argumentation avancée par un participant. Une préparation préalable peut ainsi s'avérer utile voire nécessaire : il s'agit de dire aux personnes qui vont être dans ces espaces dialogiques qu'il y a certaines modalités qui seraient à proscrire (ca peut faire partie d'une formation préalable.).

La temporalité de la dynamique des espaces dialogiques

Troisième facteur, la temporalité. Avec quel type de fréquence l'espace dialogique est-il instauré ? Une fois toutes les semaines ou une fois par an ? Dans le problème du conflit socio-cognitif, si c'est l'insight, si c'est la fêlure, ça veut dire que ça va se travailler et cela demandera un certains temps et des ponctuations. Ce qui est chaud à un moment donné, il faut le faire refroidir. Il faut des temps de suspension. Donc il y a une fréquence à construire.

Le poids des émotions

Le dernier point, c'est que dans les espaces dialogiques, ce sont des confrontations qui, même si elles restent sur le plan des idées, peuvent faire surgir des émotions auxquelles les acteurs ne sont pas nécessairement préparés. En l'absence d'une préparation, les émotions peuvent venir troubler le processus.

En guide de conclusion

Le lâcher-prise peut être pris du côté d'une posture : je peux comprendre comment je peux aider cet individu à lâcher prise sur quelque chose. Dons mais si je suis du côté de l'espace dialogique introduisent des conflits socio-cognitifs au travers de débats, ce sont de dispositifs qu'il faut construire pour que ces débats soient productifs de quelque chose et c'est par effet induit que se produit le lâcher-prise chez un chez plusieurs chez tous. Mais on ne peut rien prévoir. On peut seulement raisonner sur des conditions favorables et uniquement sur des conditions nécessaires mais pas suffisantes.

Les facteurs précédemment étudiés l'ont été chez les enfants. A ma connaissance il n'y pas eu de recherches empiriques sur des adultes en formation et, sur les espaces dialogiques, on a des théories du côté de Habermas ou du côté des sciences politiques. Donc, toute une réflexion reste en chantier mais il y a là des pistes très riches qui ouvrent des possibilités de penser autrement les questions managériales.

Si on reconnaît la spécificité du phénomène organisationnel et la multiplicité des points de vue liée à la multiplicité des contraintes, il devient nécessaire d'essayer d'en tenir compte. et donc, du même coup, de penser autrement la posture du cadre dans sa pratique managériale. Le cadre ne peut plus être seulement celui qui pose le diagnostic et celui qui pose la solution. Il devrait plutôt à chercher à créer les conditions pour que des espaces dialogiques soient pensables et possibles au niveau du contexte organisationnel et au niveau de situation problème pour lesquelles il a délégation.

Derrière la question du lâcher-prise, on trouve les conceptions du management, les théories sur les rôles managers. Il y a des positionnements différents selon qu'on pense sociologie, psychanalyse. Sur ces questions, j'ai essayé d'introduire, assez rapidement, un ensemble d'idées et de propositions. Derrière chacune de ces propositions, des étayages théoriques existent mais d'autres recherches complémentaires sont évidemment nécessaires. Cela veut dire qu'il faudrait avoir une réflexion totalement hybride, totalement métisse ce qui évidemment n'est pas une réflexion académique.