

## « Déçu en bien » ou l'étonnement comme pratique

A Anne Cornu<sup>1</sup>.

**Comme la « créativité » hier ou la « motivation » avant-hier**, l'étonnement serait-il en passe de figurer parmi les injonctions du « politiquement correct » dans les organisations de travail ? C'est possible, si l'on en croit les dizaines de milliers d'articles sur les « rapports d'étonnement » que l'on trouve sur internet !

Christophe Dejours notait qu'avant de chercher à « motiver » les travailleurs, il faudrait déjà s'abstenir de casser les ressorts spontanés de leur motivation. De la même manière, on peut s'étonner qu'il soit nécessaire de promouvoir l'étonnement, capacité pourtant naturelle de l'être humain.

Un esprit chagrin ne manquera pas de se demander quel sort est fait, par le management, aux capacités humaines pour que, subitement redécouvertes, on cherche ainsi à les « réanimer ». Quelle place est accordée à la pensée et à la parole des salariés dans le travail ordinaire pour que leurs « étonnements » doivent être recueillis dans des outils *ad hoc*, qui prescrivent d'être surpris dans le cadre conventionnel, faiblement motivant et créatif, de la « pensée » gestionnaire<sup>2</sup> ?

Ma pratique professionnelle me rend particulièrement rétive à l'instrumentation d'un étonnement amputé de sa radicalité. Que ce soit en formation, en analyse des pratiques ou au cours d'interventions dans des organisations, mon travail consiste le plus souvent à déplacer le regard pour que ce qui allait de soi (re)devienne surprenant, énigmatique ; pour que là où régnaient les jugements arrêtés, la résignation ou la révolte impuissante, puissent redémarrer un travail de

---

*CHRISTINE REVUZ, psychanalyste et clown de théâtre, intervient dans des dispositifs de prévention et de traitement de la souffrance au travail (chris.revuz@orange.fr).*

1. Anne Cornu, dramaturge, metteuse en scène, formatrice au sein de la *Compagnie du moment*, est décédée en 2012. Je dois beaucoup à sa réflexion sur la pratique du clown et à sa capacité à faire des liens entre cet art et divers champs de pensée, notamment la philosophie.
2. On trouvera de nombreux exemples à méditer à la rubrique « rapport d'étonnement modèle » sur internet. On peut en particulier s'interroger sur les mécanismes plus ou moins subtils de l'autocensure inscrits dans ces « modèles ».

pensée et une disposition à l'expérimentation et à l'action. Pour qu'il soit admis que chercher, patauger, douter peuvent être autrement féconds que « maîtriser<sup>3</sup> ».

Le lien entre l'étonnement et la possibilité d'une pensée véritable est direct. Son rôle pour l'avancée de la réflexion, qu'elle soit scientifique ou philosophique<sup>4</sup>, est un lieu commun. Il en va de même pour le clinicien, dont on répète à l'envi qu'il ne reste disponible à la singularité de ce qu'il rencontre qu'à la condition d'être capable de suspendre – pour se laisser surprendre – les théorisations qui lui servent de repère. Le rôle de la pensée, et donc de la capacité à s'étonner de ce qui est, dans la vie de tous les jours, au travail et ailleurs, est moins célébré. C'est pourtant sur ce terrain, celui du quotidien, que les ravages de la non-pensée sont les plus impressionnants.

## L'étonnement, une hygiène de la relation à l'autre

L'étonnement, en effet, ne sert pas seulement à se poser de bonnes questions scientifiques ou philosophiques. C'est d'abord, au quotidien, un rempart contre la violence ordinaire qui autorise à croire que l'on sait pour l'autre ce qu'il est, ce qu'il vit, ce qui est bon pour lui, ce dont il a envie ou besoin. Cela, bien sûr, n'est pas sans rapport avec les questions philosophiques essentielles qu'évoque Hersch. L'autre, par nature, est singulier et changeant. Or, nous dit la philosophe, « dans l'expérience, nous avons toujours affaire au changement. Le changement viole sans cesse le principe d'identité. C'est très gênant. En un certain sens, on peut dire que les hommes se divisent en deux groupes : ceux qui veulent toujours avoir raison contre ce qui se passe dans l'expérience, et ceux qui sont au contraire toujours prêts à se soumettre à ce qui se passe dans l'expérience en déclarant que l'entendement a tort<sup>5</sup> ».

L'auteur voit dans l'opposition entre ces deux postures l'origine même de la philosophie. Mais on peut aussi, non sans un peu de pessimisme, voir dans l'entre-deux de ces postures, la raison pour laquelle, au quotidien, nous menons notre petite vie, sans nous alarmer des pannes de notre entendement et sans accorder à l'expérience – notamment à l'expérience de la rencontre avec l'autre – mieux qu'un regard distrait : un regard superficiel qui s'assure juste qu'il y a assez de « même » pour ne rien changer à nos manières de penser et d'agir. Accepter l'instabilité des choses et des êtres, c'est fatigant et angoissant ! Mieux vaut rester à distance et ne plus s'étonner de rien...

3. Il n'est pas difficile de voir que la maîtrise est valorisée par la rationalité calculante et gestionnaire qui exerce son empire sur nos sociétés, tandis que, dans la hiérarchie des valeurs, l'étonnement ou le doute occupent une place subalterne.

4. Cf. J. Hersch, *L'étonnement philosophique. Une histoire de la philosophie*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », p. 7.

5. *Ibid.* p. 16.

## C'est que, pour s'étonner, encore faut-il être là !

Il faut bien le reconnaître, nous sommes rarement présents à l'expérience, rarement là pour sentir la saveur, toujours inédite, de l'instant, pour rencontrer la singularité, toujours décoiffante, de l'autre... et des réactions qu'il suscite en nous !

D'une part, nous sommes rarement réellement disponibles à ce qui survient : un bavardage mental fait de ruminations, d'anticipations, de commentaires variés, parasite notre présence et obstrue notre perception. D'autre part, en ne voyant et en n'entendant qu'à travers les filtres puissants de nos idées préconçues, nous limitons drastiquement l'expérience, et par là même, les occasions de nous étonner. C'est ainsi que l'on en vient à s'étonner que certains sachent s'étonner ! On cherche alors à cela des raisons du côté du génie. On parle des « éclairs de génie » qui permettent soudain de « voir les choses autrement », confirmant ainsi l'idée qu'il n'est pas donné à chacun... d'y voir clair.

Terrible condamnation des médiocres que nous sommes à patauger dans le rabâchage des idées reçues et de l'expérience de seconde main. Exilés de la saveur des choses, fermés à l'imprévisibilité de l'autre, comment pourrions-nous penser, parler, agir, de manière juste ?

L'ambition ici n'est pas de suivre Socrate sur les chemins périlleux de l'engagement envers la vérité philosophique. Ou plutôt, il s'agit de le suivre, de loin, très modestement, dans le quotidien de la vie et, notamment au travail, en réinstallant une capacité autonome à percevoir, à éprouver et, à partir de là, à penser. La restauration de la capacité de chacun à penser à partir de sa propre expérience, en s'étonnant donc de tout l'imprévu qui déborde sans cesse des représentations déjà construites, est un enjeu de survie au sein des organisations de travail.

## L'expérience de la réalité

La vie quotidienne dans les organisations est tissée de désaccords, mais aussi de conflits, voire de violence. Confrontés à ces « dérapages », les responsables institutionnels font appel à des formateurs et autres consultants pour apprendre aux salariés à « gérer » les conflits, « gérer le stress », apprendre à « mieux communiquer », « construire une équipe », « accueillir les publics difficiles » (*sic*), etc. Il peut s'agir, et c'est souvent la demande explicite, de donner des « outils », un mode d'emploi, comme si les situations relationnelles étaient standardisables. Parfois aussi, les formateurs tentent de donner des repères théoriques et méthodologiques censés permettre une analyse et un positionnement autonome dans les situations réelles de travail.

Le problème est que ces formations, même lorsqu'elles sont organisées autour de contenus théoriques ou méthodologiques adéquats, laissent hors champ la question de savoir à partir de quelle qualité d'expérience de la réalité les

« formés » produisent leurs interventions lorsque, de retour sur le terrain, ils se confrontent à une situation par définition inédite.

J'ai ainsi l'occasion d'animer de nombreuses formations d'encadrants à la « prévention de la souffrance au travail ». Si les bilans de fin de stage sont généralement positifs, j'ai la possibilité – puisque j'anime ces formations pour des collectivités territoriales où je travaille « au long cours » – de constater les effets, les effets pervers, et les absences d'effets qu'elles produisent.

Le constat que je fais est banal : la métabolisation des contenus de formation diffère grandement d'une personne à l'autre, et ceux qui en tirent le plus profit sont ceux qui s'y « retrouvent » le mieux, c'est-à-dire ceux qui avaient déjà construit des « prérequis » implicites mais nécessaires. Pour les autres, la formation laisse un vernis de connaissances, voire une idée de la manière dont il faudrait s'y prendre, mais dans le feu de l'action, ce sont les réactions émotionnelles, les étiquetages et les habitudes contre-productives qui reprennent le dessus.

La difficulté est que ces « prérequis » ne sont ni interrogés ni travaillés. Ils sont laissés en jachère, abandonnés à l'attrape-tout du « savoir-être », des « compétences relationnelles » ou d'un vocabulaire psychologisant (résistances, mécanismes de défense, etc.).

Or, qu'est-ce qui fait que, dans une situation donnée, tel « capte » beaucoup de choses et s'ajuste avec fluidité à ce qu'il rencontre sans perdre son cap, là où l'autre se bloque dans une position rigide, et le troisième se laisse embarquer émotionnellement sans plus savoir s'orienter ? Ces positionnements, évidemment reliés à la construction subjective de chacun, sont vus et traités comme des « caractéristiques de personnalité ». Ces « traits de personnalité » sont parfois l'objet d'un « étiquetage », mais ils sont contournés par les formations professionnelles comme relevant davantage de la sphère privée et d'une démarche « personnelle », de type psychothérapie par exemple.

La manière d'être en relation aux autres et à la situation de travail joue pourtant un rôle décisif dans la qualité des relations professionnelles et du travail lui-même. Les « rapports d'évaluation » annuels regorgent d'ailleurs de jugements et de recommandations sur ce point. Incantatoires et souvent vécues comme blessantes, ces remarques sont inefficaces faute d'être sous-tendues par une identification claire de ce dont il s'agit, et de proposer des chemins, autres que psychothérapeutiques, qui permettraient d'avancer.

## **L'étonnement au fondement des « compétences relationnelles »**

Ces constats nous ont amenées, mes collègues et moi, à proposer, d'abord à tâtons puis de manière de plus en plus « théorisée », des formations qui prennent à bras-le-corps cette question des fondements intimes des « compétences rela-

tionnelles ». L'étonnement est ainsi devenu non seulement un levier, mais une pratique à part entière.

Notre cheminement en tant que formatrices doit beaucoup à notre pratique du clown de théâtre et de la formation à cet art paradoxal. La « présence » est ce qui fait la qualité d'un acteur, et les grands maîtres du théâtre ont tous travaillé et écrit sur ce « graal » du jeu de plateau. C'est grâce à sa présence que l'acteur fait « passer » le texte, le propos du metteur en scène, etc. Le clown, lui, ne fait rien « passer » : il est sa présence à ce qui l'entoure, à lui-même. C'est là le paradoxe. En improvisant à partir de « rien », le clown est attentif à tout, s'étonne de tout. Il est là, dans une présence ouverte, vulnérable. C'est cela qui touche et qui fait rire. Former des personnes au travail de clown, c'est chercher à comprendre ce que veut dire « être là » et comment cheminer vers cette qualité de présence.

C'est en analysant les obstacles auxquels se heurtent les clowns en formation que nous avons entrevu le transfert qui pouvait être fait dans les situations professionnelles. La dépendance au regard de l'autre, la peur du jugement sont des obstacles évidents. Mais ce sont les arbres qui cachent la forêt. La forêt est faite des buissons d'épine des jugements sur soi-même, des taillis inextricables des commentaires intérieurs, des futaies denses des exigences du moi. Difficile de se frayer un chemin là-dedans, de « simplement » être là, attentif à ce qui est, dans sa saveur toujours renouvelée.

Notre compagnie travaille depuis maintenant dix ans dans le même local. Sur le sol, le même vieux tapis qui, séance après séance, n'en finit pas de vivre des métamorphoses. A chaque passage, les clowns s'étonnent de voir le tapis tout autrement qu'ils l'avaient vu jusque-là, et ceux qui regardent s'étonnent qu'il soit encore possible de faire du neuf avec ce vieux machin poussiéreux.

Le ressort de cette « créativité » est une forme de confiance. Confiance en ce qui est, plus que « confiance en soi » : il y aura toujours quelque chose à vivre ; quelque chose surgira, du dehors et du dedans, qui donnera du grain à moudre, à condition de rester disponible et attentif. Mais cette qualité d'attention a ses conditions. L'attention est ici à la fois le but et le chemin.

## L'attention à ce qui est

Pour qu'une clairière de disponibilité s'ouvre, il ne faut pas « éradiquer » les jugements et les ruminations. Il faut en prendre conscience, les regarder, jouer avec, les « donner à son clown » qui n'est pas dupe, lui, des exigences de présence, de performance, d'efficacité. Le clown sait vivre avec le doute, le désarroi, le ratage. Il s'assume fragile, vulnérable, incohérent. Et c'est cette capacité à s'assumer tel qu'il est qui lui donne, au bout du compte, la stabilité, l'enracinement dans le corps, la sécurité intérieure, qui permettent d'être véritablement attentif, capable d'étonnement.

A l'inverse, c'est un travail systématique sur l'attention, à base d'exercices ludiques accessibles à tous, qui permet de prendre conscience de l'indisponibilité foncière qui est notre état de base, et qui aide à progresser vers plus de présence à ses sensations, à ses perceptions, à ses pensées.

Ces exercices sont simples dans leur principe, ils permettent une prise de conscience et des progrès rapides. Ils ouvrent cependant, pour les stagiaires, un espace de travail insolite : lancer, dans un cercle de participants, des balles imaginaires de couleurs différentes en faisant en sorte de ne pas les perdre, décrire (les yeux bandés) un objet inhabituel, observer un protocole de déplacement précis dans une pièce, se déplacer à deux en étant relié à l'autre par deux baguettes juste maintenues entre les quatre index des personnes, ne relèvent du programme d'aucune formation professionnelle et cela n'a, en soi, aucun sens. Mais ces expériences, par leur étrangeté même, permettent une observation originale – et bienveillante – de soi-même.

C'est ainsi, dans l'exercice de l'objet inhabituel, que le groupe découvre combien les stratégies d'exploration sont différentes d'une personne à l'autre. Là où certains plongent dans un « bain » de sensations tactiles, olfactives, sonores, quitte à ce qu'elles restent comme dépareillées, d'autres s'attèlent à visualiser ce qu'ils ne peuvent pas voir afin de pouvoir le nommer. Quand la tâche s'avère impossible – les formatrices ont bricolé des objets improbables –, ceux-là peuvent vivre quelque chose d'une colère ou d'une panique.

C'est ainsi que le jeu avec les baguettes fait découvrir à quelles conditions de disponibilité à l'autre et au moindre de ses mouvements, la contrainte de ne pas faire tomber les baguettes devient non plus un empêchement mais un lien qui fait danser, jouer, inventer dans une fluidité plaisante. Cela laisse rêveurs d'autres couples qui, sans cet exemple, resteraient englués dans la question, stérilisante au plan chorégraphique, de savoir qui mène, qui propose des « idées ».

La capacité à réaliser ces « tâches » est très inégale. La « réussite » n'est nullement liée au niveau hiérarchique ou à celui des diplômés ; elle est, en revanche, fortement prédictive de la propension à « capter » ce qui surgit, ce qui surprend, ce qui ne « rentre pas dans les cases ».

Lorsqu'on propose ce genre d'exercice en formation, les stagiaires sont très surpris et acceptent plus ou moins facilement de « jouer le jeu ». Systématiquement, après les exercices, nous les interrogeons sur les difficultés qu'ils ont rencontrées mais aussi sur ce qu'ils imaginent être l'objectif poursuivi par ces exercices. Peu à peu, d'expérience en expérience, ils identifient la qualité de l'attention comme un point nodal du rapport à soi-même et aux autres, et repèrent combien cette attention – qui n'a rien à voir avec être à l'« affût » – ne va pas de soi, engage des modifications profondes dont le stage ne peut que montrer la direction.

## « Ça va loin votre truc ! »

Cependant, la pertinence du détour par cette interrogation, toujours ludique et non jugeante, de la manière spontanée d'« attraper » les problèmes, les autres, soi-même, éclate d'une manière étonnante... et paradoxale dans les bilans de formation : les stagiaires expriment leur satisfaction d'un travail qui les a déplacés, mais ont souvent de la peine à formuler en quoi. A plusieurs reprises, alors que nous travaillions avec des groupes naturels très conflictuels, les responsables de formation – et nous avec – ont été très étonnés lors des bilans : les stagiaires évoquaient des changements spectaculaires dans les relations au sein du groupe sans pouvoir dire grand-chose de ce qui les avait provoqués, mais sans douter pour autant que ces modifications soient durables. « Mais qu'est-ce que vous leur avez fait ? », nous a-t-on demandé, non sans espièglerie. Et nous de reprendre les explications déjà utilisées pour convaincre de tenter ce type de démarche « atypique ». Peut-être faudrait-il avoir le culot de répondre : « Nous leur faisons faire l'expérience d'une autre relation à l'être, nous leur réapprenons à s'étonner ! »

Un stagiaire, pas spécialement disposé à aller vers l'inconnu, qui, tout au long du stage, tantôt sur le mode passif tantôt activement, avait manifesté son adhésion incertaine au travail proposé, a conclu le stage en disant : « En fait, je suis déçu en bien », confiant à cette expression helvétique le soin de rendre son ambivalence : il repartait avec une vision beaucoup plus précise des difficultés qu'il rencontrait dans la conduite de son équipe, ne croyait plus trop aux outils miracles et apercevait un chemin, réel mais exigeant et pas commode. Un autre, de manière plus lapidaire, m'a dit, avec une émotion dont je ne saurais dire si elle était « positive » ou « négative » : « Ça va loin votre truc ! »

Oui, ça emmène loin d'essayer d'être là, « pour de vrai ». Cela emmène d'étonnement en étonnement, cela rabote un certain nombre d'habitudes en apparence confortables, mais au bout du compte, on est en effet « déçu en bien ». ◆

