

## Mon journal de bord. Ou comment j'ai appris à apprendre

Une formation à distance qui encourage le travail collaboratif produit-elle les apprentissages souhaités ? Tous les apprentissages visés ? Rien que ceux-là ? Et d'abord, des résultats pour qui ? Pour les promoteurs du dispositif ou essentiellement pour les apprenants qui y trouvent une source d'apprentissages incidents et non intentionnels ?

Il y a un an, j'écrivais dans un [précédent billet](#) mon excitation, et celle des apprenants, face à des modalités pédagogiques très peu innovantes mais pourtant perçues comme tel. Je sais que des modalités de travail collaboratif à distance, quand elles s'allient à une liberté de choix des apprenants, renforce le sentiment de contrôle psychologique et pédagogique qu'exercent les apprenants sur le dispositif, voir les évaluations de fin de formation. C'est une condition de la persistance en FOAD et les apprenants ont bien besoin de persévérer face aux difficultés objectivement rencontrées...

Cette année encore, j'ai donc entraîné une cinquantaine d'apprenants dans les délices (sic) de l'initiation à la psychologie cognitive. Le fil pédagogique était le suivant : des apprenants, qui ne se connaissent pas et qui ne se rencontreront sans doute jamais, découvrent ensemble cette discipline. Ils sont amenés à se regrouper et constituer, pour commencer, un dossier collectif sur les « Grandes questions de la psychologie cognitive ». Ils vont ainsi collecter des pages web [dans des Pearltrees](#) avant d'en faire la synthèse dans un dossier fabriqué à l'aide des fonctions collaboratives de Google Drive. Ensuite, individuellement, consigne leur est donnée de « faire un lien » entre un concept travaillé dans un des dossiers et une de leurs expériences personnelles ou professionnelles. Là encore, la fiche individuelle est déposée dans l'espace partagé et accessible à tous. Deux autres travaux de groupe prennent la suite : la rédaction d'une étude de cas présentant un problème à résoudre à l'aide des apports de la psychologie cognitive et, pour terminer, la rédaction des « Éléments de réponse » à l'étude de cas. C'est sur la base de ces travaux collaboratifs que le sujet d'examen sur table, modalité imposée par l'organisme de formation, sera finalement retenu.

La nouveauté cette année consistait à demander un travail individuel supplémentaire. Un « journal de bord » de ses apprentissages était rédigé pour témoigner de son cheminement et des évolutions personnelles générées par ces apprentissages. Le journal de bord repose sur le principe que la prise de conscience de l'apprentissage est inséparable de l'apprentissage lui-même. Il fallait donc un outil pour rendre compte de ses prises de conscience...

Le texte qui suit est le journal de bord de Constance Delaunay. Si vous commencez sa lecture, vous ne le lâcherez pas. Il donne à penser sur la problématique si actuelle de l'autoformation en contexte numérique et collaboratif. Les formateurs du sanitaire et du social, passionnés par la « pensée réflexive » et son développement, y trouveront matière à méditer : on apprend dans et par l'action, avec et par autrui, et finalement, de soi.

Un grand merci à Constance d'avoir accepté la publication de son journal de bord, ici, à côté d'autres publications invitées.

## Mon journal de bord. Ou comment j'ai appris à apprendre

Constance Delaunay

### Préambule

En démarrant cette UE, et plus largement le diplôme de psychologue du travail, mes objectifs personnels étaient circonscrits à la validation des différentes UE composant le parcours (raccourci) pour accéder au titre de psychologue du travail selon un calendrier que je m'étais imposé. Déterminée à obtenir ce diplôme, je savais que j'allais déployer l'énergie nécessaire pour pouvoir mener de front plusieurs UE parallèlement à un service complet d'enseignement à l'université. Je partais donc avec certaines représentations solidement ancrées et des certitudes sur ma motivation et ma capacité de travail.

Ce projet ayant été construit progressivement en m'interrogeant de manière approfondie sur mes aspirations (certitude qu'il ne s'agissait pas de fuir une situation présente mais un réel désir d'aller vers autre chose), j'étais prête pour la grande aventure. Je passais donc de l'autre côté de l'estrade et me retrouvais dans la position de l'apprenant.

Les enseignements que je dispense et mes lectures personnelles m'avaient déjà bien préparée à certains modules mais c'est avec beaucoup d'humilité que j'abordais l'UE car je n'avais pas de notions précises sur son contenu.

Tous les thèmes étudiés dans cette UE (dont je dresse la liste plus bas) m'ont apporté des connaissances qui me permettent d'avoir une vision plus claire de quelques-unes des problématiques de la psychologie cognitive. Ainsi, ce journal de bord pourrait, tel un catalogue, recenser tous ces apprentissages mais il me paraît beaucoup plus pertinent d'avoir une approche métacognitive de mon apprentissage plutôt que de dresser une liste forcément non exhaustive.

Ce journal de bord est l'exact reflet de la pédagogie déployée dans cette UE, à savoir, une pédagogie active centrée sur l'apprenant et non sur la mémorisation des connaissances. Nous avons appris à apprendre, et le rôle de l'enseignant a été celui d'un facilitateur, d'un accompagnateur. Voilà l'essence même du métier d'enseignant, transmettre non pas des connaissances qui peuvent être trouvées sur de multiples supports, mais apprendre aux étudiants à s'autonomiser et à acquérir des réflexes personnels d'apprentissage pour pouvoir mobiliser ces ressources cognitives à l'infini sur n'importe quel sujet, ce qui n'exclut pas une expertise approfondie sur les thématiques enseignées car l'enseignant, en tant que facilitateur doit orienter les recherches des étudiants. Le formateur a agi ici selon le fameux précepte confucéen qui dit : « quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que lui donner du poisson ».

Ce mode d'apprentissage original et peu utilisé est pourtant, selon moi, l'avenir de l'enseignement qui doit évoluer et s'adapter à un environnement qui fait de plus en plus la part belle aux technologies de l'information, ainsi, le nomadisme des étudiants, l'instantanéité des informations, l'abolition de la distance géographique, l'exigence de polyvalence vont, à coup sûr modifier la relation aux apprentissages et donc le métier de l'enseignant. Le formateur semble l'avoir compris et éprouvé depuis quelques temps et à ce titre peut être qualifié « d'adopteur précoce » selon les critères de segmentation du CREDOC ! (petit clin d'œil à ma formation en sciences de gestion).

Plus chronophage et plus déstabilisant par rapport aux habitudes d'apprentissages et aux modes opératoires habituels, ce mode d'apprentissage est également plus difficile car il fait appel à notre propre responsabilisation et implique un travail actif de recherche et de synthèse contrairement au mode traditionnel de mémorisation de contenus déjà travaillés et simplement transmis par l'enseignant. Cette UE semble être l'UE idéale pour éprouver cette pédagogie, à savoir, mobiliser ses capacités cognitives perceptuelles, de mémorisation, de classification, de restitution, d'interprétation, etc... pour comprendre les concepts fondateurs de la psychologie cognitive. C'est une mise en abîme pédagogique !



Ainsi, des concepts qui peuvent paraître abstraits sont directement éprouvés par l'apprenant. Ce mode d'apprentissage exige une bonne auto-efficacité (Bandura) et amène l'apprenant à réfléchir sur ses méta-apprentissages.

Je pourrais développer beaucoup de thèmes mais je n'aborderai ici que les thèmes les plus importants pour moi en terme d'enrichissement, les mêmes qui ont permis une réflexivité qui ont entraîné des changements sensibles sur ma vie personnelle et professionnelle : émotion, perception, engagement et auto-efficacité.

L'étude de ces thèmes m'a amenée à une réflexion presque philosophique sur la liberté dans l'engagement. Cela a constitué pour moi une sorte de « révélation » au sens où je n'ai pas fait une simple acquisition de concepts et de connaissances mais des découvertes qui donnent du sens à mes actions et m'ont permis de comprendre certains fonctionnements et par conséquent, de me débarrasser d'automatismes jusque-là intégrés comme des réflexes qui ne faisaient plus intervenir le recul, la réflexion, comme une programmation alors que pensais utiliser mon propre libre-arbitre.

Progressivement, le travail collaboratif à distance et ses contraintes de « calage » des rythmes et l'acceptation des différences de fonctionnement m'ont amenée vers plus de tolérance envers les autres et surtout envers moi-même, à « lâcher prise » et à résoudre des dissonances cognitives au travail. Donc bien au-delà de la mémorisation d'un cours, mon fonctionnement cognitif a évolué et les inférences ont largement modifié mes schèmes initiaux !

Si, comme je viens de l'expliquer, la pédagogie utilisée a été très déroutante pour moi bien qu'étant une enseignante défendant la pédagogie à l'université (a priori deux termes antinomiques...), elle a entraîné une réflexion personnelle sur mes modes de fonctionnement et une remise en cause pas toujours agréable mais salvatrice, un peu comme une expérience personnelle du mythe de la caverne de Platon.

Je pratique la sophrologie depuis maintenant trois ans de manière très régulière et lors de ces séances, la sophrologue répète des concepts que j'ai retrouvés en étudiant cette UE mais il semble que je ne parvenais pas à me les approprier, ils passaient par l'intellect sans être véritablement intégrés, et mon investissement dans cette UE et cette pédagogie ont agi comme un révélateur en développant une capacité réflexive intense et la compréhension de mécanismes cognitifs ignorés mais jouant un rôle fondamental dans notre fonctionnement.

Je ne présenterai pas ce journal de bord de manière chronologique car cela ne permettrait pas d'avoir une démarche analytique globale mais une démarche descriptive, or l'objet de ce journal de bord est d'analyser les processus d'apprentissage activés pendant cette UE.

1.

### **Les angoisses du débutant**

Au début du mois de février, j'étais très impatiente de commencer le travail... Je me suis inscrite à deux UE : psychologie cognitive (à distance) et psychologie clinique et sociale en présentiel.

Dès le 12 février, je me suis sentie nerveuse à la lecture des consignes sur les outils et la méthodologie utilisée... bien que connaissant les modalités de travail collaboratif, je ne les avais jamais testées à distance et j'ai senti l'angoisse me gagner, puis la frustration de ne rien comprendre aux manipulations et enfin le regret de m'être inscrite à l'UE à distance en pensant que je ne serai pas à la hauteur malgré une très grosse motivation.



Il faut dire que quand je décide quelque chose, je me branche sur le mode “machine de guerre” et comme un rouleau compresseur, je travaille comme une brute jusqu’à atteindre mon but. Et là, je n’avais pas encore négocié le premier virage que « patatras », je prends un méchant coup sur le nez et dois tester le fameux “lâcher-prise” préconisé par ma sophrologue.

Pour tout dire, j’ai toujours détesté le travail en groupe à cause d’expériences de jeunesse “douloureuses” au cours desquelles je tombais toujours sur des co-équipiers qui n’étaient pas suffisamment investis, qui ne faisaient pas leur part de travail ou avec tellement de nonchalance..., et dont je devais reprendre le travail pour pouvoir rendre un contenu satisfaisant (la notion de responsabilité collective m’a toujours agacée), alors lorsque j’ai appris que j’allais travailler en groupe et à distance et, qui plus est, avec des outils que je ne maîtrisais pas...j’ai expérimenté à ce moment-là mon premier conflit socio-cognitif avant même de savoir ce que c’était !!

Heureusement, je savais que le travail collaboratif peut, s’il est bien orchestré, aboutir à des travaux de grande qualité. La richesse permise par la diversité des profils est très intéressante. Ce n’est pas tant le bagage intellectuel qui prime que la motivation et la curiosité. La communication reste le facteur clé de réussite d’une telle aventure et la disponibilité et la présence bienveillante du formateur pour encourager et guider les auditeurs ont totalement apaisé mes appréhensions et je me suis lancée dans le travail avec beaucoup de curiosité.

J’étais inquiète lorsque je voyais que certains auditeurs disaient être là pour leur épanouissement personnel car j’interprétais alors ce positionnement comme : « je vais prendre ce qu’il y a de bon à prendre, selon mon rythme sans me mettre la pression et on verra bien ». Je craignais donc que leur investissement ne soit pas à la hauteur de l’enjeu que j’y mettais moi-même. Cette première crainte a rapidement été confirmée et malheureusement jusqu’au troisième travail collectif. En effet, je comprends que les objectifs de chacun soient différents, que nos rythmes de travail le soient également mais le travail collectif impose un certain niveau d’investissement et des aptitudes à communiquer, et la diversité des profils, si elle reste le moteur de l’enrichissement peut également représenter un frein majeur dans certaines circonstances. Il a donc fallu que je m’adapte à cette situation contrainte en essayant d’en tirer le meilleur et en relativisant les difficultés pour les transformer en avancées personnelles. Un travail d’alchimiste en quelque sorte.

2.

### **Transversalités et sources documentaires**

Je travaille sur des problématiques liées aux changements organisationnels donc je lis beaucoup d’articles de recherche sur des champs connexes à la psychologie : sociologie, histoire, économie, management, ce qui m’a permis d’opérer des transversalités très rapidement. J’ai la chance d’avoir accès à la bibliothèque universitaire de l’UFR de psychologie donc je lis de nombreux ouvrages en même temps sur des thèmes reliés entre eux, ce qui nourrit le travail de groupe. Pour les grands dossiers, j’ai choisi le thème de la déontologie car je trouvais le sujet un peu moins académique que les autres et fondateur dans la pratique des psychologues.

J’ai d’abord travaillé sur des ouvrages puis je me suis recentrée sur des articles scientifiques trouvés sur internet

après que le formateur nous ait demandé de nous concentrer sur ces sources. J'ai nourri le *Pearltrees* commun du groupe déontologie mais j'avoue m'être un peu énervée en voyant le manque d'organisation et les problèmes de rangement des documents. J'ai appris à circonscrire mes recherches et mes sources à des documents d'un niveau accessible aux débutants et me suis forcée à étudier des documents qui, a priori, étaient trop vulgarisateurs et simplistes à mon goût (cela donne certainement l'impression d'un manque de modestie de ma part mais fait simplement écho au fait que je ne voulais pas perdre de temps avec des contenus qui me semblaient trop peu qualitatifs). Le formateur m'a très rapidement prévenue contre le risque de sur-interprétation de la consigne et cela m'a forcé à descendre mon niveau d'exigence avec moi-même, ce qui a été salvateur et m'a permis de maintenir mon effort sur la distance. J'ai, à cette occasion intégré les célèbres adages « le mieux est l'ennemi du bien » ou « qui veut aller loin ménage sa monture »...

3.

### **Mes découvertes en termes de connaissances académiques**

- Biographie de Watson, fondateur du behaviorisme et découverte de son côté « Docteur Jekyll et Mister Hyde » : un marketeur hors pair (marchand de savon et de déodorants) alors qu'il prônait la résistance à l'environnement...joli paradoxe...
- Recherche bien plus investie chez les anglo-saxons sur les questions éthiques liées à la cyberpsychologie
- Lecture des biographies des pères fondateurs du cognitivisme
- Lecture de l'ouvrage "l'homme en développement" (Houdé)
- Lecture de "Unité de la psychologie" de Lagache
- Lecture de la "Psychologie cognitive" d'Alain Lieury
- Lecture et synthèse des documents Pearltrees du groupe de l'UE concernant les grands dossiers
- Lecture des ouvrages d'Odile Bourguignon sur la déontologie
- Lecture d'ouvrages collectifs sur le secret professionnel et la cyberpsychologie (auteurs étrangers)
- Etat de la recherche en cyberpsychologie
- Approfondissement du rôle des cultures dans la construction de l'éthique (mon travail était déjà trop long donc je ne pouvais pas valoriser ces recherches dans le dossier, tant pis, c'est de la culture personnelle car je travaille sur le management interculturel et les transversalités sont nombreuses),
- Etude de quelques grandes fonctions cognitives : la perception, la mémoire, le raisonnement et la résolution de problème, étude des liens entre émotion et cognition
- Etude des schèmes de Vergnaud
- Etude des théories du développement de Piaget, Vygotski et Wallon
- Etude de la théorie socio-cognitive de Bandura et Zimmermann
- Etude des études de cas et des corrigés et apport d'éléments de réflexion personnelle grâce à mes différentes lectures.



4.

## Mises en perspective : réflexivité sur les apprentissages

La lecture d'une fiche individuelle rédigée par un membre du groupe et le travail sur le dossier « déontologie du psychologue » m'ont fait réfléchir sur le fondement de la question déontologique, la source de sa légitimité. J'ai pris conscience que toute interrogation autour de la prise en charge de l'humain tourne autour de cette notion et que l'existence du Code de déontologie pose des principes sans répondre à toutes les questions. Les psychologues et autres acteurs sociaux restent dans des questionnements personnels qui font appel à leur propre système de valeurs et de représentations, ce qui les met en insécurité quand ils se retrouvent face à une décision potentiellement lourde de conséquences. Le métier de psychologue est un métier de relations mais le psychologue est très seul face à sa responsabilité personnelle.

J'ai également pu expérimenter le conflit socio-cognitif. C'est une notion que j'avais déjà travaillé avec celle de la dissonance cognitive car elles permettent de mieux comprendre certaines théories contemporaines du management en entreprise. J'ai redécouvert cette notion grâce aux textes déposés sur Pearltrees. J'ai éprouvé le conflit socio-cognitif selon Mérieu puis selon Doise et Mugny (source de développement cognitif) grâce à une expérimentation *in vivo* dès les premiers échanges avec les coéquipiers du groupe de travail sur les grandes questions : les divergences de points de vue sur la méthodologie de travail m'ont amenée à me poser beaucoup de questions sur des connaissances que je croyais solides. A un niveau plus opératoire, j'ai également dû réfléchir aux processus cognitifs activés par le travail collectif à distance pour dépasser la simple compilation des travaux individuels. Voici ci-après quelques-uns des processus activés dans le cadre des travaux collectifs réalisés à distance :

- Travail à distance très chronophage pour "caler" les modalités de collaboration, avancer sur le dossier et maîtriser les outils collaboratifs donc nécessité de dépasser certaines représentations sur l'enseignement à distance et de comprendre les acquisitions à opérer,
- Difficulté pour certains coéquipiers de passer de la simple compilation de productions personnelles mises bout à bout à un réel travail collaboratif impliquant la relecture des travaux des autres auditeurs,
- Tendance à se focaliser sur le contenu du dossier et pas sur le plaisir d'apprendre à certains moments,
- Confrontation de points de vue très différents avec des points d'entrée différents qui produit une émulation lorsque l'on travaille avec des auditeurs ayant un même niveau d'exigence, ce qui permet l'acquisition active des connaissances et l'augmentation de la capacité réflexive.

Le premier dossier a été un véritable marathon pour moi, il a fallu que j'apprenne à exprimer mes frustrations de manière constructive pour faire avancer le travail avec certains coéquipiers. Cela m'a obligée à canaliser mon énervement en reportant cette énergie négative sur le travail.

Le deuxième travail collectif (élaboration de l'étude de cas) a été l'occasion de former un autre groupe de travail. J'ai essayé de mettre à profit les apprentissages méthodologiques et académiques du premier travail : j'ai abordé ce travail différemment avec moins de pression personnelle en me disant que si le groupe n'avancait pas comme je l'aurais souhaité, l'enjeu était non pas la performance collective mais l'apprentissage personnel. Cette décision m'a permis de me défaire de mon exigence de perfection et de contrôle. J'ai cependant pris l'initiative de proposer un thème et une trame de sujet en construisant l'étude de cas de la même façon que je construis mes sujets d'examen. En fait, je suis partie des concepts fondamentaux de la théorie de Bandura pour reticoter un énoncé dans lequel figureraient tous les éléments nécessaires au déroulé de l'argumentation. J'ai donc mobilisé un savoir-faire professionnel et maîtrisé pour le transposer dans un cadre différent mais présentant des similarités (schèmes et inférences).

J'ai dû faire face à une organisation personnelle compliquée avec des échéances à respecter au niveau professionnel avec une montée en puissance de la charge de travail (bouclage de dossiers, correction d'examens, etc...) et une organisation familiale assez lourde ; et moi dans tout cela ? J'avais fini par perdre l'enthousiasme des débuts. J'ai dû réévaluer ma charge de travail globale et mes contraintes en intégrant les impondérables difficilement évaluables car justement impondérables pour retrouver le plaisir d'apprendre. Le concept d'auto-efficacité a été fort utile dans l'analyse que j'ai dû faire de la situation et des sources de réussite à cette UE (diagnostic évaluatif, soutien familial, actions de remédiation, motivation).



Enfin, le troisième travail collectif a été l'occasion de m'inspirer des difficultés rencontrées lors des deux premiers travaux pour améliorer, une fois de plus, le mode opératoire (effet d'apprentissage) du travail collectif efficace en terme de contenu et de respect des délais impartis. Comme cela avait déjà été le cas lors du deuxième travail collectif, de nouvelles difficultés sont apparues mais les effets d'apprentissage m'ont permis de les surmonter plus facilement que les deux premières fois car j'ai réussi à modifier mes représentations du travail collectif. Ma conclusion sur ce volet est qu'il est impossible de modéliser un mode opératoire optimal transférable d'une expérience à une autre et donc qu'il convient de mettre en place, non pas des grands principes d'action mais de s'adapter à chaque nouvelle configuration.

### **5. Évolutions personnelles et professionnelles déclenchées par mes apprentissages**

Cette UE m'a permis d'analyser certaines situations professionnelles et personnelles avec un nouvel éclairage. J'ai été amenée à remettre en question certains fonctionnements personnels, notamment sur mon rapport au travail et à l'engagement pour arriver à une juste distanciation et à l'adoption de nouveaux modes opératoires plus efficaces globalement (rapport coût cognitif/bénéfice général).

Ainsi, j'ai expérimenté les concepts suivants dans mon environnement professionnel sur ma propre personne :

- L'auto-efficacité
- Le schème
- Le biais de confirmation dans le raisonnement
- La théorie de l'engagement de Joule et Beauvois
- Le concept de soumission sans pression de Milgram

J'ai pu faire des liens entre les théories du développement de Piaget et le schème de Vergnaud, avec des théories de psychologie sociale, ce qui m'a menée à une réflexion plus approfondie sur les pratiques professionnelles dans les entreprises et mon propre rapport au travail en général.

Le travail sur la fiche individuelle (sujet : interactions entre émotion et cognition : la peur) a été un moment d'intégration et de mobilisation des connaissances. J'ai fait un retour sur un épisode personnel et la réflexion m'a permis une déculpabilisation grâce à la compréhension des mécanismes qui ont conduit à ma paralysie le jour où j'ai été agressée, un travail qui n'avait jamais été fait. Les hasards de la vie ont fait que quelques jours après la rédaction de cette fiche individuelle, j'ai été confrontée à une tentative d'agression physique. Le fait d'avoir conscientisé les processus cognitifs activés dans ces cas d'urgence et le travail réalisé sur la peur m'ont permis un contrôle plus facile des émotions et une action pertinente même si la peur (pour ne pas dire la panique) était toujours présente.

Voici un autre exemple de réflexion personnelle sur mes apprentissages et leur impact sur ma vie professionnelle et personnelle : l'influence des stéréotypes sur la cognition et la théorie de l'engagement (la soumission sans

pression). Ces deux thématiques m'ont permis de modifier de manière très sensible mon rapport au travail.

Je compare cette transformation, cette prise de conscience au mythe de la caverne de Platon : Je travaille dans une Grande Ecole dans laquelle je suis seule responsable d'une cohorte de 500 étudiants et cette année a été très difficile à gérer pour des raisons multiples. N'importe quel lecteur se demandera si je n'ai pas fait une erreur en disant que je suis responsable du suivi de 500 étudiants... Moi-même, lorsque j'écris ce chiffre, je me rends compte de la situation délirante dans laquelle je me suis laissée enfermer sans vraiment me rendre compte ce que j'acceptais.

La lecture du « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens ou un essai de vulgarisation de la psychologie de l'engagement » de Joule et Beauvois m'a ouvert les yeux sur le mécanisme d'enfermement auquel j'avais consenti sans me révolter et même au contraire, que j'avais nourri d'une certaine manière. C'est ainsi que je suis passée de la responsabilité de 50 étudiants à celle de 500 sans même protester et me rendre compte du caractère aberrant de la demande à laquelle personne d'autre que moi n'avait accepté de répondre (on le comprend facilement).

Voici ce que j'ai découvert grâce à la théorie de l'engagement : l'engagement est un acte problématique qui découle du besoin de rationalisation et de cohérence avec soi-même. J'ai accepté un nombre de plus en plus important d'étudiants sans aucune contrainte directe et même avec une liberté apparente et de manière très progressive.

En fait, j'ai été victime d'auto-manipulation : plus on me proposait de responsabilités, moins j'avais de difficultés à refuser car j'avais tendance à réduire l'écart entre ma conviction et mes actes. Je me suis trouvé de très bonnes raisons rationnelles d'accepter cette montée en puissance, raisonnées cognitivement pour justifier mes actes, ce qui m'a amenée à me soumettre sans aucune pression apparente. J'ai été le propre artisan de ma perte. Ma hiérarchie, trop heureuse d'avoir trouvé une collègue si naïve et investie m'a maintenue dans l'illusion de la liberté de décision, et j'ai utilisé des processus cognitifs (acquisition, synthétisation, décision) comme je n'étais soumise à aucune contrainte. J'ai appris que la soumission librement consentie produit un engagement plus fort car l'illusion de la liberté pousse l'acteur à renforcer son choix par des arguments et des comportements ultérieurs. C'est ainsi que je me suis retrouvée enfermée dans ma décision de toujours accepter plus jusqu'à arriver à la rupture. Mon engagement a été renforcé par la progressivité. J'ai confondu mes actes et ma personne, je me suis jugée sur mes actes, ce qui a constitué le piège. L'engagement entraîne des modifications cognitives qui tendent à atténuer la contradiction entre les actes et l'attitude. Lewin : l'engagement (l'acte) confirme la décision = escalade de l'engagement car processus de rationalisation et renforcement de l'engagement alors que la situation exige un désengagement. Je savais que si je posais les choses calmement, j'étais déjà allée bien au-delà du raisonnable en acceptant une charge de travail qu'aucun collègue n'aurait jamais accepté. Mais j'étais enfermée dans une logique d'escalade qui se matérialisait dans le processus que Joule et Beauvois appellent la « dépense gâchée » : lorsqu'un capital (temps, argent, émotion) est investi, les individus vont jusqu'au bout du processus acheté même si les résultats ne sont pas en accord avec les attentes et qu'une voie alternative existe. A chaque investissement marginal supplémentaire, j'avais l'impression que le but se rapprochait (la maîtrise de toute la chaîne organisationnelle et pédagogique). Le problème est que je n'avais pas fixé de limite à mon investissement et que moi seule pouvais arrêter le processus. Mes collègues s'étaient habitués à se reposer entièrement sur moi et que lorsque j'ai voulu faire marche arrière, ils m'ont opposé que comme j'avais construit tout le pôle seule, personne ne disposait des compétences nécessaires pour reprendre le flambeau ou au moins partager les responsabilités. Ce qui était tout à fait juste et cet argument a provoqué un enfermement encore plus grand jusqu'au jour où un événement difficile m'a ouvert les yeux (largement aidée par Joule et Beauvois !) et où je me suis dit que c'était à l'institution de produire ses propres solutions et pas à moi de pallier le manque de moyens humains et financiers. Quelle délivrance !





Cet enfermement a été permis par une technique appelée « technique du pied dans la porte » par Joule et Beauvois : technique qui se base sur une approche personnelle du sujet avec une demande préalable dont on sait à cause des normes sociales que le sujet recevra la deuxième demande comme une suite logique de la première demande. Le premier acte est préparatoire et le sujet est amené à s'engager dans l'acte recherché sans demande formelle dans un processus de rationalisation de son engagement précédent. Cela lui donne l'illusion de liberté mais, en fait, il est contraint d'accepter à cause des normes sociales, ici professionnelles dans mon cas.

La lecture des travaux de Joule et Beauvois et des théories sur le raisonnement m'ont donc appris à revenir sur une décision et à évaluer ma liberté d'appréciation et d'engagement à sa juste valeur.

Pour conclure sur cet exemple, je reprendrais une citation de Joule et de Beauvois qui disent que « savoir, c'est se protéger ».

## **Conclusion**

J'ai ainsi appris beaucoup de choses sur mes propres fonctionnements et sur mon « formatage » interne. « La condition humaine transformée par la vigilance philosophique, rapport au réel est un rapport imaginaire, médiatisé par un milieu culturel, des habitudes, une affectivité... » (mythe de la caverne). J'ai ainsi pris de conscience que mes représentations, mes jugements, mes valeurs sont fabriqués et que ma perception est un processus construit. J'ai réussi à m'affranchir du « pouvoir des opinions » grâce à la compréhension de ces mécanismes.

Comme dans le mythe de la caverne, il est difficile de se défaire de ses réflexes, de ses représentations car les étapes sont douloureuses pour « déjouer l'aveuglement ». Ainsi, il est difficile de résister au groupe, de quitter un confort de pensée pour acquérir de nouveaux réflexes plus réfléchis, plus personnels. Cela demande une remise en question sur ce qui construit ses croyances et ce processus n'est possible que grâce aux connaissances que j'ai acquises tout au long de cette UE.

Cette UE n'est pas encore tout à fait terminée mais je pense déjà en avoir retiré beaucoup d'enseignements que ce soit en termes de concepts mais également d'un point de vue plus personnel. Si j'ai vécu les moments de travail collectif comme des moments à la fois difficiles et très enrichissants intellectuellement, relationnellement et personnellement, les retours sur une réflexion individuelle ont été pour moi des pauses intégratives, des moments de respiration qui m'ont permis un retour sur tous les concepts assimilés, comme une digestion des concepts par appropriation au calme, loin du tumulte créatif du travail collectif.

Je dis souvent à mes étudiants qui se plaignent d'avoir une mauvaise expérience en entreprise ou d'avoir gâché une année en étudiant des modules qui ne leur conviennent pas, qu'il y a toujours quelques enseignements à retirer d'une situation d'échec ou de dysfonctionnement apparent, il est tout aussi important de savoir ce que l'on ne veut pas faire que ce que l'on veut faire et qu'il n'y a pas de mauvais chemin mais au contraire que c'est l'occasion d'éprouver ses connaissances, sa résistance, ses choix, de les conforter ou de les infirmer et que cela permet une meilleure connaissance de son fonctionnement. C'est exactement ce que j'ai appris à mon tour dans

cette UE et je remercie le formateur de m'avoir permise d'éprouver toutes mes croyances, de remettre en cause certaines certitudes. Cela a sensiblement modifié quelques-unes de mes représentations du monde et de moi-même. Marc dirait certainement que j'ai, encore une fois, sur-interprété la consigne...