

# LA RESTITUTION

**Thème :** "La restitution" est un terme utilisé dans le cursus CT "transformance" de Vincent Lenhardt. Elle correspond à une phase initiale devant exister normalement, dans toute relation entre individus ou équipes.

**Le contexte :** "une organisation, lieu de tous les possibles"

L'individu ne peut vivre isolé, coupé de son environnement. Dès l'instant où deux personnes se rencontrent pour échanger, des points de convergences et de divergences apparaissent. Les mêmes phénomènes se retrouvent entre deux ou plusieurs groupes quels que soient leur origine, finalité ou fonction.

Il peut être intéressant de s'interroger sur les possibilités offertes pour que les relations entre les parties en présence soient positives.

**Objectif du thème :** Faire prendre conscience de l'importance de "la restitution", préalable incontournable dans un processus relationnel. De fait elle permet progressivement d'accéder à une nouvelle façon d'appréhender les situations, de créer des conditions favorables pour mettre en place un état d'esprit individuel et dans la relation aux autres.

**Public ciblé pour ce thème :** Toutes personnes ayant en charge des équipes ou devant accompagner d'autres personnes qui ont en charge des équipes.

**Conditions de réussite :** Il est préférable que les personnes aient un minimum de culture managériale avec, si possible, une formation CT ou équivalente.

**Estimation du caractère innovant de cette pratique :** Cette pratique participe à la modification du comportement individuel, d'équipe et donc Managérial.

**Le déroulement de l'intervention :** Il s'effectue en 4 phases : Quelques définitions, une réponse à la question "à quoi ça sert et comment ça marche ?" Les concepts sur lesquels s'appuie la méthode et enfin, un parallèle avec d'autres théories ou concepts.

## L'INTERVENTION :

**Tout d'abord un prérequis :** Je souhaite positionner cette intervention à deux niveaux : celui de l'individu et celui d'un groupe (équipe ou Institution)

*Vis à vis de l'individu :* L'homme est capable de changements. Il détient en lui-même un potentiel positif (le prince et la grenouille). C'est le bien le plus précieux que possède une organisation.

*Vis à vis du groupe :* Le groupe et plus généralement une institution peuvent être considérés comme s'il s'agissait d'un système biologique, un système vivant, évoluant au travers de phases de cohésion, d'oppositions, d'expansion et de récessions.

## LES 4 PHASES DU DEROULEMENT

**Quelques définitions (tirées du Larousse, Robert.... :**

**Restitution :** Action de restituer, rétablissement, restauration, réparation

**Restituer:** rendre ce qui a été pris ou ce qui est possédé indûment, remettre quelque chose en son premier état; Opérer, Faire revivre, Rendre. de *re* marquant le mouvement en arrière et *statuere* (mettre debout; sanskrit : se tenir debout) établir, poser, placer, statuer; Recréer (de créer : même racine que croître c'est à dire faire pousser, grandir, naître).

Ces définitions sont rassemblées pour la circonstance en trois groupes symbolisant des phases ou états différents :

**Naître, Faire pousser, Croître, grandir, Mettre debout, Se tenir debout,**

**Faire revivre, Recréer, Reconstituer, Réparer, Remettre quelque chose en son premier état,**

**Rendre, donner et donc recevoir**

La restitution, "le moment de restitution" devient un lieu spacio-temporel privilégié préalable à tout échange pour une bonne hygiène relationnelle. Elle prend sens à travers ces trois grandes groupes de mots qu'il est possible de décliner par les autres mots suivants tous porteurs de messages et de symbolique forts :

**1 – Naître, Faire pousser, Croître, grandir Mettre debout, Se tenir debout,**

Enfant, adolescent, adulte

Magique, enchantement, Naturel, prime nature,

Adaptation, Aide, accompagnement, tutorat, Soins, Santé, Verticalité et horizontalité,

Espace, temps, rythme, Protection, autorisation, cadre,

Préparation, Régularité

**2 - Faire revivre, recréer, remettre quelque chose en son premier état, Reconstituer Réparer**

Impermanence, recommencement, Etapes, Cycles.

Légèreté, subtilité, sensibilité, enlever les voiles, la vieille peau, sortir des émotions, pas d'attachement

Aide, Dire, Accompagner, Assembler, Rassembler, Disponibilité.

Densité, Crédibilité, Position, Précision, action, Mouvement, Corps, parole, esprit, Respiration inspir/expir silence,

Identité, Harmonisation,

**3 – Rendre**

Ici et maintenant, Soi et l'autre, Interdépendance, lien, Synchronicité, Transmission.

Don, Donner à nouveau, Donner/Recevoir, Rien ne nous appartient, Règles,

Relativiser, Position méta, Représentations, Différences,

Intimité, cœur, partage authentique, spontanéité, Bienveillance, Détente, lâcher prise, Simplicité, Confiance

Ainsi selon les circonstances, le responsable, en l'occurrence le coach ou le formateur pourra, en intelligence de situation, intervenir pour faire en sorte qu'une ou plusieurs de ces facettes soient mises en perspective lors de la restitution.

**Plus concrètement « A quoi ça sert ? Comment ça marche ? »**

**3 étapes :**

Le moment de restitution devient une porte d'entrée pour toute discussion « face to face » ou dans un groupe. C'est l'étape-clé qui permet à chaque individu ou au collectif de trouver l'alignement nécessaire et quasi ontologique pour affronter le plus sereinement possible le sujet ou l'ordre du jour. Il est la première des trois étapes d'un relationnel. La deuxième étape correspond à la discussion proprement dite, au contenu et la troisième étape au feedback, phase également très importante qui n'est pas abordée ici.

Si nous sortons de cette logique séquentielle nous nous apercevons que la restitution est utile à tout moment ou une régulation est nécessaire pour un réalignement.

### **3 sous étapes :**

**Aligner, harmoniser le corps, la parole et l'esprit :** Nous arrivons aux sous étapes de la restitution, à son déroulement.

"Merci de vous asseoir dans un silence recueilli dans l'accueil comme dans le don" dit V.L

« Si vous avez un ami qui vous comprend, qui a assez de solidité, de liberté, il sera pour vous un secours : il faut aller vers lui, vous asseoir près de lui et commencer à respirer » dit Thich Nhat Hanh

**La disponibilité du corps :** Malgré notre "honte" culturelle de parler de celui-ci et particulièrement en milieu professionnel, il est incontestable que "le corps ne ment pas". Nous avons tous un travail à faire sur l'acceptation du lien intime entre notre corps et nos "maux, souffrances, tensions, stress, angoisses" entretenus par notre mental, notre esprit. Cela signifie que lors d'une rencontre, il est important d'avoir une attention particulière sur la prise en considération de l'état physique des participants. En d'autres termes, l'objectif premier est de leur faire prendre conscience des tensions corporelles qu'ils véhiculent consciemment ou non. Cet état de fait, dans un contexte de confiance, ne peut que les inciter à une meilleure détente pour une meilleure disponibilité de l'esprit.

**La disponibilité de l'esprit :** L'ouverture pour l'accueil et le don : Chaque personne possède sa représentation d'une situation. Celle-ci provient d'une « construction personnelle » (personal constructs). Par ailleurs, chaque personne arrive fréquemment avec ses idées et repart avec ces mêmes idées. Il est important d'en prendre conscience et de créer un contexte, un environnement favorable pour que la personne ou le groupe soient en capacité de faire abstraction momentanément de ses problématiques personnelles ou interpersonnelles. La démarche pédagogique qui consiste à expliquer ou rappeler ces processus entraînera une meilleure écoute et de facto une optimisation des résultats à obtenir lors d'une rencontre.

In finé, **l'expression**, la facilitation de la parole, de sa libération. Il s'agit d'un instant crucial de partage des doutes, craintes, joies, enthousiasmes : Elle se caractérise par la prise de parole de chacune des personnes, sur ses ressentis, ses besoins et demandes dans un cadre où elle se sentira en protection.

Cette ultime étape s'achève sur un engagement verbal de disponibilité de chacun avant de commencer le travail proprement dit.

Une restitution "réussie" permet une forte alliance entre deux personnes ou un collectif. Elle se vérifie dans la discussion qui suit en terme de facilitation du processus et du contenu et évidemment dans les résultats obtenus. En tout état de cause elle a pour valeur de définir des règles de protection et de permission connues de tous, de prédisposer à l'écoute bienveillante ce qui signifie une capacité à sortir des saisies émotionnelles individuelles pour arriver à la puissance. Elle permet de donner du sens à l'action en cours.

### **Suggestions :**

Le responsable ou le Coach de séance, peut inviter les participants à répondre aux questions suivantes, selon qu'il s'agit d'une première rencontre ou de rencontres successives.

Lors d'une première rencontre pour une formation, par exemple, le ou les participants pourront réfléchir en situation et lorsqu'ils le souhaitent, à leur rythme, répondre aux questions suivantes :

Qui je suis ?

Quelles sont les étapes de ma vie qui m'ont conduit vers ce choix de formation ?

Quelle est ma demande, quelles sont mes finalités dans cette formation ?

Qu'est-ce que je veux et qu'est-ce que je ne veux pas ?

Quels sont mes apports, mes richesses, les ressources pour le groupe ?  
Suis-je dès à présent disponible ?

Pour une deuxième rencontre ou les suivantes les questions pourraient être :

Qu'ai-je retenu de la dernière session avec la tête, le cœur et le corps ?

Qu'ai-je vécu depuis (rencontres, lectures, situations...) ?

Quelle est ma contribution et mes attentes pour ces heures ou jours ?

Que vais-je faire de ce que j'apprends ?

Quel est mon projet ?

Suis-je dès à présent disponible ?

### **Durée de la restitution :**

Moment privilégié, interface et frontière entre une situation précédente et une nouvelle, la restitution ne peut pas s'évaluer seulement en terme de temps imparti. Selon les circonstances la marge de manœuvre est variable. Par contre il est important de laisser le temps pour que chaque personne, s'en approprie le sens et s'en nourrisse, à son rythme. Les espaces de silence deviennent aussi significatifs que la prise de parole.

### **Un appui sur des concepts, théories et modèles :**

**Apports théoriques ouverts :** Cet enchaînement fonctionnel procède et s'appuie sur des théories, concepts ou modèles dont nous allons en citer quelques uns :

Modèle de Schutz, un des fondateurs d'Easalen pilier de la psychologie humaniste (avec Fritz Perls fondateur de la Gestalt thérapie):

L'Inclusion C'est la clé de la restitution : Les individus doivent entrer suffisamment en eux même pour accepter ensuite un certain niveau d'ouverture et de contrôle.

Qui je suis et est-ce que je suis important ? donne de l'importance à chacun pour favoriser l'appartenance au groupe.

Le contrôle Qui a le pouvoir? quelles sont les règles, qui gère la parole? qui décide? quelle est la contribution de chacun ? permet l'influence de chacun sur le groupe et se divise en pouvoir et en contribution (suis je compétent ?)

L'ouverture favorise l'intimité par rapport à soi et aux autres; On n'a plus peur de ses blessures et celles des autres, on peut exprimer ses besoins. Oser dire permet de renoncer à sa rigidité, de renouer le dialogue et de créer l'alliance. (Suis-je aimable ?) je suis proche de moi, des autres, les autres sont proches de moi. Cela permet de devenir conscient et vivant. L'ouverture est une étape supplémentaire : On peut s'inclure et se reconnaître mais ne pas être proche. A un certain degré d'ouverture il n'y a plus de problème.

4 types de groupe: **Coercitif** ( le leadership est fort, militaire) approprié éventuellement en période de crise: on attend les ordres logique dure P et A ne sont pas développés. **Compromis** (les membres savent qu'il faut transiger, ne prennent pas de sol ou entre 2) : logique molle; consensus mou qui perd son sens. **Complémentaire** (équipe qui se complète). Dans ces 3 groupes le potentiel humain n'est pas développé. Pour passer du 2 au 3 on travaille sur la vision. **Groupe ouvert** : ensuite on travaille sur l'ouverture le climat de confiance permet la récursivité et l'inclusion

Le modèle de Raphael Benhayoum utilisé entre autre dans la résolution des conflits : L'expression de chacun dans une écoute bienveillante favorise le passage d'une logique binaire accord/désaccord à une logique laissant une grande place à la prise de conscience de malentendus.

Le concept de construction identitaire à travers ses différents niveaux d'intimités représentés par des cercles concentriques ou la personne se situe avec le masque, la grenouille (moi négatif) et le prince (moi positif) : Il s'agit de favoriser, dans la restitution, les conditions pour que

progressivement la personne ou le groupe accède au prince et crée une alliance entre son prince et sa grenouille en soi et en l'autre.

**La notion de strokes ou signes de reconnaissance** tirés de l'analyse transactionnelle. Dans la restitution il est peut-être important d'indiquer la qualité des strokes : il y en a 6 : le retrait ou l'on est absent, le rituel ou l'on est peu impliqué, le passe-temps ou l'on sort comme on est rentré, l'activité ou l'on se confronte, les jeux qui touchent aux émotions négatives aux scénarios et aux positions de vie et enfin l'intimité qui représente la participation ouverte ou l'espace et le temps ne comptent plus. Ces strokes s'expriment sous forme de signes de reconnaissances positifs et négatifs couplés à des signes de reconnaissance conditionnels (pour le processus d'apprentissage, l'évaluation des performances) ou inconditionnels que l'on donne pour la personne elle-même.

**Les scénarios d'erskine et Zalcman** sur les changements systémiques du type 1 homéostatique (changement des comportements) au type 2 homéodynamique (changement des valeurs, croyances et manifestations que s'y rattachent) ce qui signifie par un rythme lent dans la restitution, d'atteindre le corps, les émotions et enfin l'intimité avec soi-même lien avec la spiritualité.

### **Les 9 niveaux de sens:**

**psychologique inconscient** (scénario, reconnaissance du père...)

**psychologique conscient** (état du moi)

**opérationnel ou social,**

**fonctionnel** (valorisation de sa fonction)

**institutionnel** (remplit le contrat pour lequel il est payé)

**environnemental** (militant, groupe inter professionnel)

**métasens** (le cœur de tous les niveaux)

**identité** (construit son moi et se réalise)

**pouvoir** (influence sur les autres)

La restitution permet à chacun d'exprimer le niveau de sens ou l'énergie reste bloquée

**Les 3P:** Protection, Permission, Puissance, Cripness (esprit d'à propos)

### **Les 3 niveaux Processus-Contenu-Sens**

## **Un parallèle avec d'autres modèles, pensées, philosophies voire approches spirituelles**

2 approches philosophiques et spirituelles qui ont marqué notre humanité :

- **2500 ans environ : Philosophie orientale :** Celle-ci tient compte particulièrement de trois points éminents présents lors d'une restitution : La reconnaissance du précieux corps humain pour une disponibilité du corps ; La connaissance de la nature de l'esprit et donc des mécanismes mentaux permettant à l'individu de sortir des phases de souffrances permanentes dues aux angoisses, stress, émotions perturbatrices, etc...Le dialogue avec soi et avec les autres pour comprendre, confronter et exprimer ses ressentis, pensées, etc...

- **2400 ans environ : Philosophie grecque :** Platon, Socrate et sa maïeutique, Protagoras le rhéteur, les stoïciens (Sénéque, Marc Aurèle..) à la recherche de l'absence de passions, de tensions, de l'impassibilité fasse à la souffrance et de sérénité... Trois points, qui s'inscrivent en filigrane dans la restitution, peuvent être extraits de cette culture qui a marqué profondément notre monde occidental « epimelei heautou « –soucis-toi de toi-même sous entendu occupes toi de toi même, ne t'oublies pas, prends soin de toi de ton corps et de ton âme – la fameuse prescription delphique « gnhôti seauton » connais-toi toi-même sous-entendu aies une attitude à l'égard de toi, des autres ainsi que les fameux rhéteurs passés experts dans les discours. Au-delà de l'attitude générale à avoir sur soi, la culture grecque un ensemble d'actions avec notamment des techniques diverses comme celle de la méditation, de mémorisation du passé, d'examen de conscience, de vérification des représentations, etc...

## **Quelques concepts, théories et modèles actuels :**

Du Stoïcisme au Cognitivism *Ellis et Beck* Accepter le monde tel qu'il est, nous accepter tel que nous sommes et non pas tel que nous l'imaginons ce qui veut dire, entre autre, accepter la différence.

Les constructions personnelles ( personal constructs) ou représentations mentales de Kelly approche cognitive : Nous nous attendons à ce que les événements se produisent en fonction de nos représentations mentales. Hors nous ne sommes conscients que de cette partie explicite, de ce pôle émergé. Reste la plus grande partie immergée, implicite, qui est le pôle inconscient. Dans la restitution il peut être important de rappeler cette bipolarité pour une meilleure compréhension des processus et limites de la pensée consciente avec les inférences arbitraires, erreurs logiques, etc...

Le modèle tridimensionnel en approche cognitive : Les émotions ( ce que ressent le sujet), les comportements ( ce que fait le sujet) et les cognitions ( ce que pense le sujet) sont en interaction permanentes. Le sujet en phase de restitution va se trouver dans ce processus modélisant. Le coach ou responsable doit en tant que facilitateur apporter si cela est nécessaire l'éclairage correspondant.

### Concept d'enaction *Varela et Crozier*

Dans la restitution, l'enaction crée l'inclusion, ouvre les mécanismes de projection et d'introjection : « je me nourris de l'autre et inversement ». Elle génère un processus mental endogène.

Les théories de manipulation dont la psychologie de l'engagement (joule et Beauvois) : Engager quelqu'un ou s'engager consiste à établir un lien constant entre une personne et ses actes. L'engagement est lié au fait que l'individu s'assimile à son acte tout en s'auto-respectant, contrairement à la manipulation qui donne l'illusion à la personne de respecter sa liberté. L'engagement de disponibilité qui finalise la restitution est donc un moment psychologique important pour l'individu.

## **RESTITUTION : Autres notes de V.L :**

Plus nous sommes en situation de chaos, désordre, complexité, plus la restitution est un espace temps privilégié sécuritaire et de stabilité, plus il est facile de vivre les variations diverses, les a-coups. Cela procède de l'approche d'intelligence collective ou chacun renforce l'inclusion, reconstitue l'imgo globale du groupe et la participation à la constellation familiale, professionnelle et spirituelle (valeurs) : un des aspects-clés correspond à la construction identitaire nouvelle faite de différentes facettes (postures, code génétique) s'inscrivant dans une dimension relationnelle, le moi-peau,.... La restitution permet de reconstituer l'ECM du groupe. D'ou l'intérêt d'avoir la parole, libérer la parole pour donner des référents, des possibilités aux participants.

## **LE SILENCE:**

Il est important pour l'espace de l'autre, pour l'élaboration de sa parole. Par exemple pour les personnes hystériques le coach doit faire comprendre à la personne qu'elle n'a pas à séduire; elle offre une structure nourricière et bienveillante en restant silencieux. Il se passe quelque chose à l'intérieur (principe d'enaction). Le processus de NONAKA évite de réduire la pédagogie au seul carré explicite/individuel car il y a les autres carrés de la matrice explicite/implicite croisés avec individuel et collectif.