

Explicitation et psychophénoménologie (suite).

2.3. Car, du point de vue relationnel, l'EdE est une situation particulière avec une technique particulière (au sens où, par exemple, s'allonger sur un divan pour faire des associations libres en sont) : le contrôle du cadre relationnel est dévolu par contrat à un professionnel réputé formé, pour servir de médiation à un sujet (au sens de la conjugaison, et même un peu plus : JE pense), entre je et je, le je' qui évoque et le je» de l'évoque. Le questionneur a la responsabilité de la médiation, et donc, au fond, de ce qui est recueilli :

ainsi, au lieu de se dire quelquefois que le sujet «résiste», le questionneur doit se demander «Qu ai je fait dans la relation pour aboutir à cette difficulté ?» note3. Bref, nous sommes comptables, quand nous questionnons, de ce que nous recueillons; c'est dur... Mais nous voilà de plain-pied, et de façon finalement assez inattendue, avec la psychophénoménologie, ses réductions, thématisations ... qui dépendraient en quelque sorte du questionneur!

3) Quels liens entre l'EdE et la psychophénoménologie

Dans le cadre de ce bref article, je me contenterai d'envisager trois axes de réflexion et de recherche

3.1. Les techniques d'explicitation, compte tenu de ce qui vient d'être dit forment le cadre de la relation qui permet à la psychophénoménologie d'exister en tant que discipline, ou science si l'on voudra, à part entière : elles permettent en effet de sortir du paradoxe de l'introspection (être à la fenêtre et se voir passer dans la rue), parce qu'elles installent, par autrui, par le questionnement et le guidage souples et respectueux, une médiation de soi à soi.

3.2. Sur le plan épistémologique, la théorie de la psychophénoménologie peut acquérir un statut scientifique au sens poppérien, en ce qu'elle devient réfutable : pour cela, il faut que nous acceptions de notre côté que réfuter les techniques de l'EdE reviendrait à réfuter les bases de la psychophénoménologie. En d'autres termes, les entretiens successifs, le contrôle des rappels obtenus parle questionnement en aveugle par confrontation avec un enregistrement et d'autres expériences à imaginer, pourraient être autant de mises à l'épreuve de la théorie. Karl POPPER nt4 l'a proposé en ces termes : «les cas intéressants seront les cas cruciaux , lorsque la théorie que l'on teste prédit des résultats qui diffèrent de ceux des autres théories méritant considération, en particulier celles qui ont été admises jusque-là».

D'autre part, ne pas accepter ce genre de règles du jeu ne reviendrait-il pas à s'enfermer dans un cercle vicieux parce qu'auto-référent ? Je pense bien sûr à tous les formateurs à l'entretien, à l'écoute, et autres 'cliniciens, qui pour rien au monde n'accepteraient de produire des enregistrements d'entretiens et de les confronter avec les nôtres...

3.3. L'axe de recherche consisterait alors à partir du point de vue qu'il existe une

Avez vous lu Argyris ?

C. Le Hir

Il y a quelques mois, je vous entretenais de l'ouvrage de Y. Saint Arnaud «Connaître par l'action» inspiré des travaux de D. Schön et C. Argyris. Je me propose, dans les lignes suivantes, de continuer à développer mes réflexions sur ce courant de «science -action» en m'appuyant sur le dernier ouvrage traduit en français de Chris Argyris : «Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel», InterEditions, Paris 1995.

Cet ouvrage se compose de deux grandes parties :

Dans la première l'auteur présente l'état actuel de la recherche sur l'apprentissage dans les organisations et présente le cadre théorique sur lequel il s'appuie.

Dans la seconde, il relate une recherche action pour un cabinet conseil, il l'illustre

relation entre le niveau de maîtrise du questionneur et les éléments du vécu spécifié retrouvés par le sujet et de ressusciter le petit camarade Lev VYGOTSKY, quelque peu enterré depuis l'époque des premières théorisations de l'EdE par P. VERMERSCH.

Mon idée est qu'il conviendrait d'établir un parallèle entre ce qui vient d'être dit sur ce qu'est réputée produire la technique de l'EdE, et ce que VYGOTSKY nommait la zone proximale de développement», différence entre ce que l'enfant peut apprendre seul, et ce qu'il peut apprendre grâce au guidage de l'adulte.

Ce que je soutiendrais alors, c'est qu'il nous revient de montrer qu'il est créé, avec les techniques de l'explicitation, une «zone proximale de réfléchissement ; inatteignable le plus souvent (sauf madeleine proustienne) par le sujet solitaire, ou déformée par son activité de rationalisation.

Pour commencer par le début, comme le disent les maîtres d'arts martiaux : « Quand tu auras fait cent mille fois le geste, tu sauras ce que n'est pas le geste, et tu pourras commencer à apprendre», - au bout du chemin de l'explicitation, il n'est pas de technique parfaite, et pas de transparence absolue de soi à soi pour le sujet il est parfois un moment privilégié, où s'exprime grâce à la technique in-tériorisée par (exercice, un instant retrouvé.

1) ANCILLOTTI J.-P. et MAUREL M., « A la recherche de la solution perdue », GREY, Collection Protocoles, n °3, 1994. 2) COMTE-SPONVILLE A., « Valeur et vérité », PU. F, Coll. Perspectives critiques, 1994, en part. p. 183 et suite. 3) Réflexion issue de ma formation à (approche interactionnelle et à la thérapie systémique (cf. p. ex. WITTEZAELE J.J. et GARCIA T, A la recherche de l'école de Palo-Alto, Paris, Seuil 1992, p. 288.

4) POPPER K, Le réalisme et la science (Post-scriptum à la logique de la découverte scientifique), Hermann éditeurs, Paris, 1990, p. 252.

par de nombreux exemples pour permettre au lecteur de comprendre, pour lui montrer son mode d'intervention.

Dans cet article, je m'attacherai à commenter cette seconde partie. La problématique de l'apprentissage organisationnel demande une réflexion, un travail qui dépasse ce seul ouvrage, je prendrai le temps de vous livrer mes réflexions à ce sujet dans un prochain article.

En dehors de l'intérêt pour l'œuvre de Chris Argyris, qu'est ce qui a motivé ma lecture ? Beaucoup d'entre vous savent que je mène actuellement une action dont le thème est la professionnalisation des managers à EDF GDF et à ce titre tout ce qui touche de près ou de loin ce sujet m'intéresse. Il me semble effectivement important de connaître les grands courants qui actuellement sont reconus ou en voie de l'être dans les entreprises pour mieux situer l'EdE et oserai je le dire la Psycho-Phénoménologie ! Hors il se trouve que ce livre est commenté par deux professeurs de stratégie et politique d'entreprise de HEC, ce qui a stimulé ma curiosité et m'a fait penser que leurs commentaires me donneraient quelques repères sur l'accueil réservé à ce type de recherche : en quoi pour eux est-ce novateur, quel intérêt y voient-ils, quelles applications, quelles limites ?

Le cadre de l'intervention

Il s'agit d'une seule et même étude, menée pendant cinq ans dans un cabinet conseil. Chris Argyris se place à la fois comme chercheur et comme intervenant. Il cherche à donner au lecteur la possibilité de comprendre ce qu'il a fait de juger de la validité de (s)es inférences et de (s)on analyse», et aussi de fonder pour lui même sa propre analyse.

Je me propose, dans la suite de cet article, de vous résumer ce que dit Chris Argyris, de faire ressortir les techniques qu'il utilise pour obtenir ce qu'il obtient et de commenter ce qu'il fait au vue des développements actuels (que je connais) dans le domaine des relations humaines.

Comment Argyris pratique-t-il ?

Le premier point remarquable est que Chris Argyris se positionne comme un chercheur dont les théories doivent déboucher sur une pratique. Ce qui l'amène à diviser le monde de la recherche en deux: les chercheurs dont les théories sont applicables et les chercheurs dont les théories sont actionnables.

Une théorie est dite applicable selon fauteur quand elle s'appuie sur des concepts, en tire des explications et donne des avis, mais sans pour autant donner de moyens pour être finis en action dans la vie quotidienne; ceux ci restent trop imprécis et abstraits pour être pratiques.

Une théorie est dite actionnable si elle est à la fois descriptive, normative et prescriptive. Clarifions ces trois points :

Descriptive: le chercheur analyse la situation problème (dysfonctionnement dans un groupe dans le cas présent) en utilisant les concepts de la théorie d'usage de

Avez-vous lu Argyris ? (suite).

Modèle I (Une théorie d'usage de Modèle 1 comporte 4 valeurs directrices a) Réaliser l'objectif visé. b) Maximiser les gains, minimiser les pertes. c) Éliminer les émotions et sentiments négatifs. d) Adopter une conduite rationnelle. Ce qui amène chacun à défendre sa position, à faire des évaluations d'autrui à partir de ses propres critères sans prise en compte de la logique de l'autre.) et des systèmes d'apprentissage de modèles 01 (Un système d'apprentissage de Modèle 01 est un apprentissage en simple boucle c'est à dire qu'il va jouer uniquement sur le niveau comportemental : modifier un comportement en cherchant soit à le réduire soit à l'augmenter. En approche systémique il s'agit d'un changement de type 1: toujours plus de la même chose.)

Normative : le chercheur montre que l'utilisation de ces modèles entraîne, dans la structure étudiée, une configuration organisationnelle fondée sur « des routines défensives » («relève d'une routine défensive organisationnelle toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes.») qui font obstacle à l'apprentissage et surprotègent le statu quo.

Prescriptive : le chercheur introduit les concepts de la théorie d'usage de niveau II (Une théorie d'usage de niveau II comporte 3 valeurs directrices a) Faire des choix informés. b) Disposer d'une information valide. c) Contrôler la mise en œuvre pour repérer et corriger les erreurs.) et des systèmes d'apprentissage de niveau 011 (Les systèmes d'apprentissages de niveau 011 se font en double boucle c'est à dire qu'ils intègrent les «valeurs directrices» de l'individu ou de l'organisation. En approche systémique on parlera d'un changement de type 2 : sortir du cadre permet de trouver au moins une solution au problème). en commençant par prévoir ce qui va se passer : il annonce que même si une personne adhère à la description faite, elle ne sera pas capable de mettre en place un apprentissage en double boucle que le passage du modèle 1 au modèle II est en lui même un apprentissage en double boucle.

Comment ceci se traduit-il dans les faits ?

La présentation de l'étude rapportée ici est composée de 5 étapes :

1) Le problème qui aboutit à la demande : sept personnes fondent un cabinet de conseil dans lequel ils veulent que les routines organisationnelles défensives soient réduites à leur plus simple expression, or ils constatent que ce qu'ils déploreraient ailleurs se passe aussi chez eux. Ils font appel à Chris Argyris pour les aider à remédier au problème.

2) Le diagnostic se fonde sur une série d'entretiens : Chris Argyris rencontre le PDG, rencontre le groupe, puis mène des

entretiens individuels enregistrés qui seront ensuite transcrits. Pendant cette phase de diagnostic il est amené à « découvrir les con-

figurations organisationnelles défensives puis les théories d'usage des directeurs ». Il précise que dans ces entretiens il utilise des valeurs et des stratégies du Modèle II pour aider les directeurs à changer d'attitude. Il en est de même pour établir son diagnostic. Pour parler clair, il cherche à obtenir des informations en cohérence avec les valeurs directrices du Modèle II (voir plus haut), entre autres ce qu'il appelle des données observables : pour cela il demande aux interviewés de donner des exemples de ce qu'ils disent, de nommer les indices qu'ils prennent pour dire ce qu'ils disent d'exprimer leurs critères.

3) La présentation du diagnostic aux demandeurs sous forme d'un diagramme d'action : pour la construction de ce diagramme, Chris Argyris reste très allusif il dit qu'il doit « aider les acteurs à découvrir les variables pertinentes, à les associer en une chaîne causale et à en évaluer la validité. » Pour atteindre cet objectif il faut identifier les éléments constitutifs, les ordonner en déterminant leur rôle et leur contribution au fonctionnement global. Pour ce faire on utilise les éléments de la théorie des Modèles I et II (Facile, simple, évident pour tout le monde et le premier qui dit qu'il n'est pas capable d'élaborer des catégories descriptives n'a qu'à lire Argyris, 1985a. : « on peut enseigner au chercheur comment interpréter transcriptions et observations en utilisant ces concepts » !).

Les objectifs de Chris Argyris, dans cette présentation, sont par exemple : expliquer ce qu'il avait appris, encourager les participants à confirmer ou réfuter les résultats, instaurer une relation de confiance, organiser la suite de l'intervention et faciliter l'engagement intime des directeurs. A la lecture de ce qu'il relate il apparaît qu'il fait vivre aux participants une expérience d'apprentissage en double boucle. Pour se faire il utilise des techniques en lien avec les valeurs directrices du Modèle II qui sont pour l'essentiel de ce que j'ai repéré

- Donner un exemple tiré des entretiens de ce qu'il dit.
- Faire donner des exemples par celui qui parle de ce à quoi il fait référence.
- Utiliser des reformulations clarifiantes.
- Faire verbaliser les sentiments ou émotions sous jacents

4) La mise en place d'un séminaire pour faciliter le changement : il a été demandé à chaque participant de décrire un problème humain qu'il avait été incapable de résoudre, chacun devait indiquer comment il aurait pu résoudre ce problème en écrivant sur deux colonnes : à droite la conversation qui aurait pu se tenir et à gauche les sentiments non exprimés. A la suite de quoi une discussion sur chaque cas a été organisée. La première partie a servi à faire prendre conscience aux participants de leur emploi du

Modèle I comme théorie d'usage. La seconde partie permet de montrer l'utilisation majoritaire du Modèle I et l'évolution vers le Modèle II Elle favorise aussi la prise de conscience du parcours à effectuer pour acquérir cette compétence et le besoin d'accompagnement.

5) Le programme d'amélioration continue : accompagnement des individus dans la mise en place du Modèle II. Cette étape se déroule sous forme d'entretiens, à la demande, avec Argyris. Il dit qu'il a observé des changements lors des réunions de direction chez les directeurs qui ont tenté l'expérience et que ces mêmes directeurs ont à leur tour mis en pratique avec leurs subordonnés, qui à leur tour ont pratiqué! ...

Qu'apprend-on de ce qu'il met en œuvre :

Voici résumé le dispositif mis en place pour résoudre le problème énoncé. Maintenant si vous et moi voulions appliquer la théorie de Chris Argyris quelles techniques devons nous utiliser pour aller dans son sens ? J'en ai déjà donné quelques exemples : amener l'interlocuteur à faire référence à « une situation concrète », favoriser l'expression des sentiments, du ressenti.

C'est peu me direz vous, je vous propose donc d'examiner d'un peu plus près les informations qui nous sont données et d'évaluer « leur actionnabilité ».

Donc, à partir de cet écrit qu'apprend-on de que Chris Argyris a mis en œuvre pour atteindre l'objectif fixé : aider un cabinet conseil à passer d'un modèle d'apprentissage en simple boucle à un modèle d'apprentissage en double boucle ?

Le premier point à prendre en compte est la durée de l'intervention : 5 ans. En quoi cette notion de temps est-elle importante ? Tout d'abord, elle me semble significative d'une des croyances de Chris Argyris : il est difficile de sortir des routines défensives. Ensuite, elle m'a permis de comprendre les résultats positifs obtenus par Argyris. A ma première lecture, je n'avais pas pris en compte ce paramètre et je ne comprenais pas comment à partir de ce qui était échangé lors des interventions, il pouvait y avoir une évolution de la situation. J'ai pris conscience à la relecture que ma référence temporelle pour ce genre d'action est fondamentalement différente de celle de Chris Argyris (je me situe plus dans une échéance de un à deux ans). En effet, l'essentiel des interventions de Chris Argyris sont des demandes d'informations sur le contexte de la situation de référence, des reformulations ou des questions sur le ressenti, des questions en pour-quoi ou des interprétations de ce qui est dit.

Ce qui m'amène tout naturellement au second point : le positionnement du chercheur dans la mise en place de l'expérience. On assiste ici à un travail en troisième personne : Chris Argyris, tout en attachant beaucoup d'importance aux remarques faites par ses clients lors de la phase 3, est le détenteur du savoir: il décrit les comportements qu'il a observés, en donne son interprétation et indi-

Avez-vous lu Argyris ? (suite)

que ce qu'il fout faire pour améliorer la situation. Ce positionnement en troisième personne peut être analysé de différentes façons :

- Chris Argyris est un chercheur et à ce titre il veut démontrer à sa communauté le bien fondé de ce qu'il fait et pour cela il use et abuse de références théoriques pour s'y référer ou s'en démarquer mais dans le même temps il se veut didactique pour coller à sa théorie qui doit être actionnable sinon il n'est plus le chercheur intervenant qu'il prétend être.

- Le travail de Chris Argyris s'inscrit dans une «visée prescriptive = formulation de recommandations précises sous forme d'actions à entreprendre » (par opposition à descriptive) prenant en compte l'individu et non pas l'organisation, d'après la « typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel » citée en annexe par B. Moingeon et B. Romanantsoa p.297.

- Chris Argyris ne connaît pas les techniques d'aide à l'explicitation ! Il sait faire ce qu'il faut pour répondre aux exigences du Modèle II, mais ne sait pas qu'il pourrait être très intéressant pour ses clients que eux aussi le sachent ! Car eux comme nous lecteurs devons le déduire de ce qui est rapporté. Chris Argyris écrit qu'il fait; donne des exemples de ce qu'il a fait mais comme il n'a pas opéré de retour réflexif sur son action dans sa dimension procédurale, il est incapable de décrire comment il a fait et en conséquence ce qu'il faut concrètement mettre en œuvre pour faire ce qu'il fait.

Voici d'ailleurs deux jolis exemples sur une des conditions pour faire ce qu'il fait : développer la qualité d'écoute (p.101) : «Lorsqu'on forme les chercheurs à une meilleure écoute, ils demandent souvent «Écouter quoi ?». Une réponse possible est «Etre attentif à l'information qu'on recherche.». Cette réponse doit préciser ce qu'il s'agit d'écouter.» et p.102 : 'Le chercheur doit avoir à l'égard de son interlocuteur une attitude psychologique qui facilite l'écoute, attitude fondée avant tout sur les sentiments.' A partir de ces informations tout le monde a compris de quoi il s'agissait et sait que faire et comment le faire !

Résumons nous : Argyris est avant tout un chercheur, il répond à la logique de son milieu intervenir sur le mode 'en troisième personne, il ne connaît pas les propriétés du réfléchissement pour lui même, et ne peut pas le concevoir pour les personnes à qui il s'adresse, d'où la visée prescriptive (alors qu'avec l'EdE nous sommes dans la visée réfléchissante inexistante dans la typologie sus nommée), ce qui entraîne, en cohérence avec son modèle actionnable, la nécessité de donner des conseils pour faire évoluer le système et donc du temps car l'action à mettre en œuvre n'est jamais décrite dans sa dimension procédurale. Il me semble que les changements initiés par Chris Argyris dans le cabinet de conseil sont des changements comportementaux en résonnance avec ce que, lui, pointe. Il n'y a pas ou peu de prise de conscience provoquée des processus inter-

nes d'où la durée importante de l'intervention.

Pour le moment me direz vous nous ne sommes pas très avancés du point de vue technique. Comme nous le signalent B. Moingeon et B. Ramanantsoa dans leur contribution en annexe, cet ouvrage n'est pas auto porteur : «il ne doit pas être appréhendé comme un ouvrage isolé... il est important de le percevoir en tant qu'élément constitutif d'une œuvre, œuvre composée d'une trentaine d'ouvrages et plus de trois cents publications. 11 me semble cependant qu'en utilisant mes connaissances d'autres approches, je peux identifier à travers les extraits d'entretiens cités outre les interventions déjà nommées des interventions qui visent à :

- Faire formuler la croyance sous jacente
- Faire verbaliser le(s) critères)
- Faire nommer l'objectif caché
- Mettre en place des situations de reconnaissance mutuelle.
- Faire sortir de l'escalade argumentative pour aller vers une négociation raisonnée.

En conclusion, il est clair qu'il est difficile de savoir comment explicitement Chris Argyris travaille, autrement dit on ne peut qu'inférer à partir de ce qu'il dit ou donne comme exemple. Il expose ses objectifs, il donne des exemples qui vont dans ce sens, mais à aucun moment il ne met en mots son procédural opérationnel.

Cependant, et ceci fait mon intérêt pour cette œuvre et cette recherche, Chris Argyris ma

nifeste une réelle bienveillance pour la personne, pour lui toute organisation ne peut devenir apprenante ou développer ses capacités d'apprentissage que si les individus sont concernés en premier lieu. Au delà de la forme que prend son ouvrage, sa recherche me semble fondée sur des valeurs telles que l'authenticité, l'honnêteté, la confiance. L'attention que lui portent B. Moingeon et B. Ramanantsoa me semble être un signe de l'évolution de la réflexion dans les organisations, sachez quand même qu'il a exercé 20 ans à Yale entre autres comme directeur du département des sciences administratives et qu'il est actuellement professeur à Harvard, toujours dans la même filière, ce qui n'est certainement pas négligeable pour favoriser la reconnaissance dans le monde de l'entreprise. Cependant cette recherche s'étendant sur 40 ans porte l'âge de son initiateur 75 ans environ. Elle était certainement très innovatrice en son temps mais elle n'a pas intégrée les approches telle que la PNL dont le travail sur les croyances et la négociation entre parties me semblerait particulièrement appropriée à la résolution de certains problèmes rapportés. L'Approche Systémique a aussi développé des modèles de changement pour passer du niveau I au niveau II, que Argyris semble ignorer. Sans compter les apports de l'EdE !

En finale, si vous cherchez des techniques d'entretien pour accompagner les personnes dans leur processus de changement dans l'entreprise, ne prenez pas la peine de lire ce livre. Par contre si vous avez besoin d'un bon «digest» sur les différentes recherches concernant l'organisation apprenante alors, lisez la première partie et les annexes.

Programme du séminaire de recherche

VENDREDI 31 MAI

de 10h à 17h 30, à l'Institut Reille 34 avenue Reille,

1) Discussions à partir des articles de ce numéro. En particulier Jean Pierre Ancillotti semble souhaiter un échange puisque son propre article est une rédaction à une des discussions du précédent séminaire. Question annexe : que représente pour vous le développement de la psychophénoménologie ?

2) Echange sur le livre collectif, coordonné par M. Maurel.

3)Trois exposés, accompagnés de présentation de protocole sur l'acte créateur artistique.

*Critique d'art et art de la critique. par J-P Ancillotti.

*Interview d'une jeune artiste sur la création d'une de ses productions. C. Martinez.

*Probablement une présentation de protocole sur ce thème par E. Perry.

4)Informations sur les séminaires de saint Eble de fin août.

5) Préparation du programme des séminaires 96-97, préparez vos propositions, prenez dates pour une présentation de protocole ou un exposé théorique.