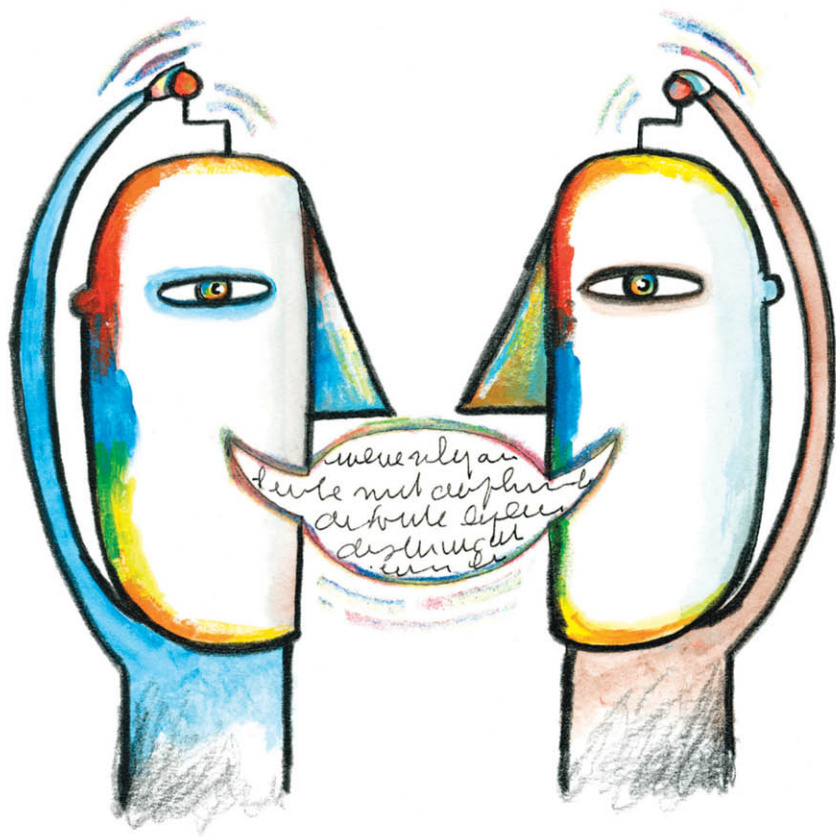




Yves St-Arnaud

L'autorégulation

POUR UN DIALOGUE EFFICACE



Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

L'AUTORÉGULATION



Yves St-Arnaud

L'AUTORÉGULATION
Pour un dialogue efficace

Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Saint-Arnaud, Yves, 1938-

L'autorégulation : pour un dialogue efficace
(Paramètres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7606-2163-3

eISBN 978-2-7606-2557-0

1. Communication interpersonnelle. 2. Communication - Aspect psychologique. 3. Communication dans les organisations. 4. Gestion de soi. I. Titre. II. Collection: Paramètres.

BF637.C45S24 2009

158.2

C2009-941179-2

Dépôt légal : 3^e trimestre 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2009

Les Presses de l'Université de Montréal reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour leurs activités d'édition.

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le Conseil des Arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

IMPRIMÉ AU CANADA EN JUILLET 2009

Avant-propos

Au cours de l'année universitaire 1984-1985, Chris Argyris m'a offert un séjour d'un an à l'université Harvard, à titre de professeur invité, pour me familiariser avec l'*action science*, un courant de recherche qu'il avait créé, avec Donald Schön, dans le prolongement des travaux de Kurt Lewin (1948, 1951). Pendant ce séjour, j'ai aussi eu le privilège de travailler avec le professeur Schön, qui enseignait à l'université voisine, le Massachusetts Institute of Technology (MIT). À mon retour au Québec, on m'a demandé de présenter l'*action science* au public francophone (St-Arnaud, 1992). Je l'ai fait en traduisant cette expression par « science-action », sans trop y réfléchir.

Peu après, j'ai dû remplacer Donald Schön pour une conférence de clôture d'un congrès international en éducation où il devait présenter son approche. Dans les discussions qui ont suivi, j'ai constaté que ma traduction littérale rebutait autant le chercheur désireux de protéger la démarche scientifique traditionnelle que le praticien convaincu d'aller bien au-delà de la science au cours d'une intervention professionnelle. Lorsque ma conférence a été publiée (St-Arnaud, 1993), j'ai proposé de remplacer « science-action » par « praxéologie », une notion introduite au dix-neuvième siècle par Alfred Espinas (1897) pour désigner une branche du savoir consacrée à l'analyse de l'action humaine.

Aujourd'hui, le terme « praxéologie » est devenu une source de confusion. Sa définition est tellement large qu'elle a connu des développements en économie, en sociologie, en philosophie, en éducation, en psychosociologie et en théologie pastorale. Il n'aide plus à cerner l'originalité de l'*action science*. Dans ce livre, je veux faire amende honorable en retournant aux sources de ce courant de recherche pour mettre en évidence ce qu'il a produit

de plus original : la compréhension du processus d'autorégulation qui permet de construire un dialogue efficace. Je reprends quelques éléments du livre que j'ai produit en 1995 et qui a fait l'objet d'une nouvelle édition en 2003 sous le titre *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*. J'ai voulu cependant simplifier la présentation pour donner à un public plus large la possibilité de connaître et de s'approprier les moyens que nous avons aujourd'hui de rendre un dialogue efficace même dans les situations les plus difficiles. Quant aux termes « praxéologie » et « science-action », je les ai tout simplement bannis de mon vocabulaire. Le débat n'est que reporté car de plus en plus de chercheurs sont en quête d'une identité et d'une reconnaissance qui demandent une désignation originale de leurs travaux, mais comme ce livre s'adresse essentiellement à des praticiens et à des personnes soucieuses d'efficacité dans leurs dialogues, la notion d'autorégulation suffit à la tâche.

Yves ST-ARNAUD

15 avril 2009

Introduction

Le cerveau humain est d'une complexité et d'une richesse telles qu'on n'en finit plus de découvrir et d'étudier avec précision les processus qui permettent à une personne de se développer et de gérer sa vie quotidienne. Les travaux de Chris Argyris et de Donald Schön ont conduit à une analyse détaillée de ce qui se passe chez une personne engagée dans un dialogue. On est en mesure aujourd'hui de faire la différence entre une régulation spontanée, celle que l'on fait plus ou moins automatiquement lorsqu'on interagit avec une autre personne, et une régulation que nous nommons « autorégulation ». Celle-ci consiste à évaluer consciemment, dans le feu de l'action, l'efficacité de ses réparties et à corriger rapidement ses erreurs, le cas échéant. Cette activité permet à une personne d'ajuster ses propres besoins à ceux de l'interlocuteur, de se donner des visées réalistes et de trouver par essais et erreurs les moyens de construire un dialogue satisfaisant.

Un postulat est à la base de cette approche : « Toute action est intentionnelle. » C'est en examinant les liens entre ses propres intentions, son comportement et l'effet de celui-ci qu'une personne peut comprendre et maîtriser le processus d'autorégulation. On a beau avoir intégré toutes sortes de principes et de modèles pour faire face aux différentes situations personnelles ou professionnelles que l'on rencontre dans la vie, chaque événement est unique et demande une adaptation rapide. Même le dialogue le mieux préparé demeure une improvisation. On ne peut prédire exactement les répliques de son interlocuteur, ni même ce qu'on dira ou fera soi-même dans le feu de l'action. Dans les situations normales, une régulation spontanée suffit à nous rendre efficaces ; dans les situations difficiles, lorsque l'interlocuteur ne répond pas rapidement à nos attentes, l'efficacité est souvent compromise.

L'autorégulation, si nous la maîtrisons, permet d'augmenter notre efficacité.

Le processus d'autorégulation fait l'objet de recherches depuis plus de trente ans grâce au courant amorcé par Chris Argyris et Donald Schön (1974, 1992). Il a été analysé sous tous ses angles : la théorie de l'action que révèle le comportement de l'acteur, l'écart qui existe entre le discours et l'agir lorsqu'on est dans une situation difficile, les mécanismes de protection qui rendent l'action inefficace, et ainsi de suite. On connaît aussi les ratés de la régulation spontanée (Argyris, 1985, 1990) et les moyens de corriger pendant le dialogue les erreurs que l'on y commet inévitablement (Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985). L'originalité des travaux d'Argyris, de Schön et de leurs collaborateurs est moins le diagnostic déjà documenté de ce qui cause l'inefficacité d'un dialogue que la description précise d'une méthode grâce à laquelle un acteur augmente l'efficacité de ses dialogues en devenant conscient de sa façon de fonctionner dans l'action.

Cette méthode est souvent associée à la « réflexion-dans-l'action », une notion créée et analysée en détail par Schön (1983, 1987, 1991) ; une notion souvent confondue avec la réflexion-sur-l'action, l'analyse de son action à partir de modèles culturels ou disciplinaires. Par exemple, pour un traducteur de Schön (1994), *reflection-in-action* est devenu « réflexion *en cours* d'action et *sur* l'action » (italique dans l'original, p. 45). La confusion a été analysée ailleurs (St-Arnaud 2001a) et notée par Ferry et Ross-Gordon (1998) qui ont contribué à départager ce qui appartient à la réflexion-dans-l'action et à la réflexion-sur-l'action. Mon espoir en reformulant sous le titre « autorégulation » les idées originales d'Argyris et Schön est d'améliorer les débats qu'elles suscitent ou d'en faciliter l'utilisation à ceux qui s'en inspirent.

Pour construire un dialogue efficace dans des situations difficiles, il faut pouvoir improviser en ayant accès à son cadre de référence personnel : ses émotions, son discours intérieur, ses intentions ; il faut aussi établir la différence entre ce qu'on a appris à faire, ce qu'on pense faire et ce qu'on fait concrètement. L'autorégulation donne à l'acteur un accès en temps réel à son propre cadre de référence, l'intégration personnelle de ce qu'on lui a enseigné. Elle lui permet de construire un dialogue efficace dans les situations les plus difficiles.

Ce livre s'adresse à toute personne intéressée à réfléchir sur l'efficacité de ses dialogues, principalement au praticien dont une bonne partie du travail consiste à construire des dialogues avec ses clients, ses collègues, ses patrons

ou ses subalternes ; mais aussi aux formateurs qui veulent assister ceux et celles qui souhaitent s'entraîner à l'autorégulation.

Le terme « dialogue » est utilisé dans son sens premier : entretien entre deux personnes ». Il est plus facile d'examiner le processus d'autorégulation lorsque seulement deux personnes sont en cause, mais l'autorégulation fonctionne de la même façon lorsqu'une personne interagit avec un groupe.

Pour en faciliter la présentation, tout dialogue entre deux personnes sera analysé à partir du cadre de référence de l'une d'entre elles, désignée comme l'acteur. C'est la personne qui souhaite réfléchir sur son efficacité personnelle. L'autre personne – ou ensemble de personnes – sera désignée comme l'interlocuteur ; elle pourra devenir l'acteur à son tour si elle souhaite réfléchir sur son action. Enfin, toujours pour des raisons de clarté, le terme « répartie » désignera les paroles de l'acteur et le terme « réplique », celles de l'interlocuteur.

Le livre comprend cinq chapitres qui traitent successivement de la régulation spontanée et de l'autorégulation en temps réel (chapitre 1), des critères que l'on se donne pour évaluer l'efficacité d'un dialogue (chapitre 2), d'un test personnel d'efficacité (chapitre 3), des obstacles à l'autorégulation (chapitre 4) et de l'apprentissage de l'autorégulation (chapitre 5). Enfin, un glossaire réunit les définitions des principaux termes techniques utilisés au cours de ces chapitres.

Page laissée blanche

1

Régulation spontanée et autorégulation en temps réel

Tout dialogue est une improvisation. Seuls les scénarios qu'on demande à des acteurs de reproduire sur scène ou dans le tournage d'un film peuvent y échapper; et encore faut-il beaucoup de temps pour que le metteur en scène obtienne la gestuelle ou l'intonation qu'il souhaite. Dans la vie réelle, deux personnes ne peuvent se parler sans créer un événement unique et original. On peut comparer la production d'un dialogue à la construction d'un bâtiment: il met à contribution deux «architectes», chacun concevant et adaptant son projet, deux «entrepreneurs», chacun élaborant et ajustant des scénarios pour réaliser ce projet, et deux «ouvriers», chacun fournissant les mots et les gestes nécessaires pour exécuter les scénarios. Dans un tel contexte, le fait que tant de dialogues se construisent dans l'harmonie ne peut que susciter notre admiration. En contrepartie, il ne faut pas s'étonner que certaines constructions soient fragiles, ou même impossibles à compléter. On peut souvent y déceler des failles dans le projet, des manques dans l'ajustement du scénario ou l'utilisation de matériaux défectueux.

Pour construire un dialogue, il existe, comme dans le bâtiment, de nombreux codes, des ensembles de règles et de préceptes qui orientent l'action. Contrairement aux codes du bâtiment, ceux qu'on utilise dans la production d'un dialogue ne sont pratiquement pas réglementés; ils se transmettent à travers l'éducation et, le cas échéant, au cours d'une formation professionnelle.

Sur le plan personnel, chacun y est plus ou moins soumis, mais il lui appartient de les suivre ou de s'en écarter. Sur le plan professionnel, les codes d'éthique imposent des normes plus contraignantes et des modèles d'intervention existent, mais il y a tellement de différences d'une situation à l'autre que, là aussi, on doit improviser.

En raison de cette nécessité d'improviser, la régulation que l'on fait dans l'action devient la seule façon de construire un dialogue : chacun s'ajuste à son interlocuteur. La régulation est naturelle ; elle se fait spontanément sans même qu'on ait à y penser, un peu comme la façon de respirer ou de marcher s'ajuste en fonction de l'environnement où l'on se trouve. On peut ainsi faire son chemin dans la vie sans avoir à s'en préoccuper. Par contre, la régulation spontanée connaît souvent des ratés. L'autorégulation vise à les éviter ou à les corriger en temps réel. Avant de décrire ces deux processus, rien de tel que de les voir en opération dans un dialogue.

Un dialogue impromptu

Le dialogue reproduit dans le tableau 1.1 a été rédigé par Marco, un professionnel qui, depuis un an, discute avec son ami Luc d'un projet qu'ils ont de créer une firme de consultation dans leur domaine. Les chiffres désignent les réparties de Marco (l'acteur) et les traits introduisent les répliques de Luc (l'interlocuteur).

TABLEAU 1.1

Dialogue entre Luc et Marco

- | | |
|----|---|
| 1. | [Lundi matin. Je me prépare à quitter pour le bureau lorsque le téléphone sonne.] Allo. |
| – | Salut Marco, ici Luc. Je suis tombé hier sur un truc formidable qui pourrait nous permettre de réaliser notre projet d'entreprise à très court terme. Il faut qu'on se rencontre aujourd'hui pour en parler. |
| 2. | D'accord, mais aujourd'hui ce n'est pas possible ; j'aurai du temps en fin de semaine. |
| – | C'est trop loin, il faut qu'on se voie aujourd'hui ou demain au plus tard si on veut profiter de l'occasion qui se présente. C'est tellement important que j'ai pris deux jours de congé pour m'occuper de ce projet. |
| 3. | Je regrette, mais c'est impossible ; on peut se donner un rendez-vous téléphonique en fin de soirée, mais c'est le plus que je peux faire. |

- Non, non, ce serait trop compliqué par téléphone ; il faut qu'on se voie et qu'on ait le temps d'en discuter. Que dirais-tu qu'on dîne ensemble aujourd'hui ?
- 4. Ce n'est pas possible, je dîne déjà avec un client.
 - Demain alors ?
- 5. Non. Demain c'est la réunion de notre club de placement et je dois y présenter un rapport.
 - Écoute, c'est vraiment urgent. Je peux aller chez toi ce soir, si tu préfères, ou demain soir.
- 6. Non, ce n'est vraiment pas possible. J'ai une semaine épouvantable. Actuellement c'est l'enfer au bureau et en plus notre fils a été menacé d'expulsion à l'école. Geneviève et moi, nous devons rencontrer la directrice de l'école.
 - Vous la rencontrez ce soir ou demain soir ?
- 7. Demain soir.
 - Alors tu es libre ce soir ?
- 8. Non. Geneviève et moi nous avons planifié une rencontre avec notre fils pour discuter de la situation ; ce n'est vraiment pas le moment.
 - Je comprends ta situation, mais je t'ai dit que c'est une occasion tout à fait exceptionnelle ; on ne peut pas rater cela. Si tu veux vraiment qu'on se lance en affaires toi et moi, il faut agir et vite. Donne-moi au moins une heure, peu importe quand, et j'irai te rencontrer.
- 9. Luc, je comprends ton sentiment d'urgence, mais c'est impossible. Dis-moi au moins de quoi il s'agit.
 - Non, je veux t'en parler face à face ; il faudrait aussi qu'on signe un document.
- 10. Je regrette, Luc, malgré tout l'intérêt que j'ai de lancer avec toi notre propre firme de consultation, j'ai d'autres priorités actuellement. On parle de notre projet depuis près d'un an, on peut quand même attendre encore un peu. Même si on rate une occasion, il y en aura d'autres. D'ailleurs, je n'aime pas l'idée de me précipiter sous prétexte qu'il faut se décider en deux jours.
 - Tu n'as aucune idée de ce qui se présente ; je suis certain que tu seras emballé lorsque je t'aurai expliqué le projet.
- 11. Désolé de te décevoir, Luc. J'aimerais te laisser un espoir, mais cette semaine, c'est vraiment impossible. Le mieux que je puisse faire, c'est de te rencontrer samedi prochain.
 - Ce sera trop tard. Je te le répète, Marco, c'est urgent.

12. Pourquoi insistes-tu ? Il me semble que je t'ai montré que ce n'est pas par caprice que je te demande un délai.
 - Tu me déçois, Marco. Je pensais que tu étais plus sérieux que cela lorsque tu me disais que ton choix d'être mon partenaire était fait.
13. Luc, tu te trompes là-dessus, mon choix est fait ; et je n'aime pas que tu mettes en doute le sérieux de mon engagement. Écoute, je suis désolé de devoir terminer sur cette note, car mon taxi est à la porte et je dois te quitter. Je te rappellerai.
 - [Silence prolongé.] Je ne sais pas ; il va peut-être falloir que je me cherche un autre partenaire. [Il raccroche.]

Avant de nous interroger sur l'efficacité des deux personnes engagées dans ce dialogue, examinons les faits dont nous disposons et quelques éléments importants à prendre en considération lorsqu'on évalue un dialogue.

Les faits d'abord. Les deux amis ont un projet de créer leur propre firme de consultation. Ils en discutent depuis plusieurs mois, chacun ayant actuellement un emploi. Luc a découvert un moyen de réaliser rapidement leur projet. Il est emballé au point qu'il prend deux jours de congé et s'empresse de solliciter son partenaire. Marco s'est déjà engagé en faveur de leur projet commun. Par ailleurs, il est surchargé de travail en plus d'avoir des problèmes familiaux à résoudre ; il se dit incapable de répondre à la demande de son partenaire au cours de la semaine.

On ne peut lire ces faits sans que notre curiosité soit éveillée. Spontanément, nous imaginons d'autres faits en réponse à des questions que nous nous posons. Le cerveau humain est ainsi fait qu'il a besoin de former un tout cohérent avec les données dont il dispose et comble spontanément les vides, au risque de faire des erreurs. Autant le lecteur de ce dialogue que Marco lui-même se posent sans doute des questions : quel est ce « truc formidable » découvert par Luc ? Un moyen de financer leur projet ? Un client exceptionnel leur permettant de lancer une entreprise à leur compte ? Un simple local qui répond aux critères qu'ils se sont donnés pour installer leurs bureaux ? Quel est ce document à signer de toute urgence ? Comme lecteur du dialogue, on sera en plus curieux de savoir quels types de consultants sont Luc et Marco. Quel est l'âge du fils de Marco, un enfant au primaire ou un ado ? Et quel est le problème ? Pour eux c'est du connu, mais le lecteur doit se faire une idée à partir de ce que ces mots évoquent pour lui. Mais, curiosité mise à part, il est probable que le lecteur conclura que tout cela n'a

pas d'importance pour comprendre ce dialogue, puisque l'auteur n'a pas jugé bon de fournir cette information.

Toutes ces directions que peut prendre la pensée, lorsqu'on est témoin ou partie prenante d'un dialogue, fournissent la matière première pour donner un sens à ce qui se passe : la perception implique toujours une sélection des données, le rejet de ce qu'on évalue comme secondaire, ce à quoi on accorde une grande importance, ce qu'on retient comme matière à explorer davantage, etc. Et tout cela en temps réel, le cerveau fonctionnant à une rapidité telle qu'il serait impossible de mettre en mots tout le traitement d'information que l'on fait dans le feu de l'action, ou même d'en être immédiatement conscient.

En plus de faire une sélection dans les faits dont nous disposons et d'en imaginer d'autres, nous nous faisons des idées sur ce que vit l'interlocuteur : ses sentiments, ses pensées, ses intentions. Techniquement nous parlons d'« attribution » ; elle est définie comme suit : « Processus cognitif mis en œuvre dans les explications que les gens, dans la vie quotidienne, avancent de leurs propres comportements et de celui d'autrui » (Larousse, 1994). Contrairement aux faits qui sont incontestables lorsqu'on peut les voir, les entendre ou les toucher, nos attributions sont toujours discutables : selon les situations, elles peuvent sembler évidentes, plausibles, improbables ou erronées. Si on veut construire un dialogue efficace à partir des attributions que l'on fait au sujet de son interlocuteur, il est prudent de les valider, de les soumettre à la personne qui en fait l'objet pour qu'elle les confirme ou les corrige. L'acteur qui ne manifeste aucun doute au sujet de ses attributions connaît souvent des ratés dans son processus de régulation.

Comme témoins du dialogue entre Luc et Marco, nous pouvons départager ce qui est de l'ordre des faits et ce que nous ajoutons spontanément en le lisant. Les faits cités plus haut ne peuvent être contestés par aucun lecteur attentif ; par contre, chaque lecteur aura sa propre liste d'attributions, certaines pouvant être mises en doute par un autre lecteur. Voici quelques attributions plausibles de la part d'un témoin de notre dialogue : on peut penser que Luc est le plus pressé des deux pour réaliser leur projet, qu'il en prend le leadership, qu'il n'accepte pas facilement la frustration de ne pouvoir obtenir ce qu'il veut. On peut attribuer à Marco une attitude plus prudente, peut-être même une certaine méfiance par rapport à l'impétuosité de son collègue, un souci de protéger sa vie familiale et une capacité de résister aux pressions.

Si nous sommes prudents, nous dirons donc que les faits imaginés pour comprendre le dialogue entre Luc et Marco, et surtout les attributions que

nous proposons, sont de simples possibilités, des hypothèses qui demandent une vérification. Nous pouvons cependant faire une reconstitution plausible des processus mentaux de Luc et de Marco en portant une attention spéciale à ce qu'ils font dans l'action, malgré qu'il soit toujours hasardeux de reconstituer de tels processus sans la participation de l'acteur. L'analyse que nous ferons de la régulation de Luc est plausible, mais pour être validée, elle devrait obtenir son accord. Aux fins de l'illustration, présumons que Luc confirmerait notre reconstitution. Pour ce qui est de Marco, nous verrons que c'est lui-même qui nous renseignera sur ce qu'il a vécu au cours du dialogue.

La régulation spontanée chez Luc

Commençons par Luc pour illustrer comment on s'ajuste spontanément au cours d'une conversation, sans trop y prêter attention. La régulation semble bien fonctionner au début du dialogue, mais en cours de route on assiste à des ratés. On peut présumer que Luc reconnaîtrait ne pas avoir été efficace par rapport à son projet d'obtenir un rendez-vous avec Marco dans les quarante-huit heures. Soyons plus précis : en plus du fait que Marco répond au téléphone, ce qui aurait bien pu ne pas se produire en ce lundi matin, un seul de ses comportements produit l'effet visé, lorsqu'il sollicite une information (6– « Vous la rencontrez ce soir ou demain soir ? »). Marco répond : « 7. Demain soir. » Toutes ses autres réparties sont inefficaces, le critère étant qu'il n'obtient pas la réponse souhaitée.

Élaborer une action efficace n'est pas simple en raison de l'improvisation inhérente à tout dialogue. Lorsque Luc prend le téléphone pour appeler Marco, il sait que son ami s'est déjà engagé dans leur projet commun ; il présume sans doute que celui-ci partagera son enthousiasme et acceptera de le rencontrer pour connaître les nouveaux développements. Il est d'abord heureux de l'avoir eu au bout de la ligne, mais dès la première réponse de Marco, il se heurte à un obstacle non prévu : « 2. [...] j'aurai du temps en fin de semaine ». Il lui faut moins d'une seconde pour procéder à une première régulation de son action. Il pourra nommer et analyser plus tard les procédés qu'il emploie, mais dans le feu de l'action, la production d'une parole ou d'un geste se fait spontanément à partir d'un répertoire qu'il a construit dans le passé pour faire face à ce genre d'obstacle.

Luc fait preuve d'une grande créativité, allant jusqu'à produire, en deux ou trois minutes, une dizaine d'arguments qui devraient lui permettre

d'obtenir ce qu'il souhaite. Faisons un inventaire des procédés qu'il utilise. Dès le point de départ, il éveille la curiosité de son ami (« 1- Je suis tombé hier sur un truc formidable [...] ») et formule sa demande de façon impérative (« 1- [...] Il faut qu'on se rencontre aujourd'hui »). Après le premier obstacle, la régulation commence à opérer, trois arguments s'enchaînant pour obtenir ce qu'il veut : rejet de l'idée d'une rencontre en fin de semaine (« 2- C'est trop loin »), rappel de l'urgence (« 2- [...] aujourd'hui ou demain au plus tard »), exemple personnel (« 2- [...] C'est tellement important que j'ai pris deux jours de congé »). Il subit un deuxième échec, bien qu'il y ait une ouverture de la part de Marco (« 3 [...] on peut se donner un rendez-vous téléphonique... »). Luc n'utilise pas cette ouverture (« 3- Non, non, ce serait trop compliqué par téléphone »); il persiste dans sa visée d'obtenir un rendez-vous face à face. Il répète un argument déjà utilisé sans succès (« 3- [...] il faut qu'on se voie ») avant de proposer un moment de rencontre (« 3- Que dirais-tu qu'on dîne ensemble aujourd'hui ? »). Il vit un troisième échec (« 4. Ce n'est pas possible [...] »).

Les praticiens qui utilisent depuis des années le test personnel d'efficacité – objet du chapitre 3 – ont observé qu'après un troisième échec consécutif on obtient très rarement l'effet visé par un simple ajustement des procédés. Ce n'est pas une norme absolue, et parfois, en accumulant les arguments par essais et erreurs, on peut en trouver un qui est efficace; mais la probabilité diminue à mesure que le nombre d'essais infructueux augmente. Luc ignore sans doute ce constat, mais, quelles que soient les raisons, il maintient son intention d'obtenir un rendez-vous dans les quarante-huit heures. Il multiplie les procédés pour tenter de contourner chaque obstacle qu'il affronte : (« 4- Demain alors ? »; « 5- Je peux aller chez toi »; « 6- Vous la rencontrez ce soir ou demain soir ? »; « 7- Alors tu es libre ce soir ? »). Après une succession d'échecs, il essaie l'empathie (« 8- Je comprends ta situation »), mais il semble avoir épuisé son répertoire puisqu'il commence à répéter des arguments déjà utilisés sans succès : susciter la curiosité (« 8- je t'ai dit que c'est une occasion tout à fait exceptionnelle »), l'urgence (« 8- il faut agir et vite ») et la demande impérative (« 8- Donne-moi au moins une heure »). Il est rendu au huitième essai depuis le début du dialogue. Il y a cependant une nouvelle ouverture de la part de Marco (« 9. Dis-moi au moins de quoi il s'agit »). Luc refuse et, à partir de ce moment, les ratés de la régulation se multiplient.

Luc semble jouer à quitte ou double (« 9- Non, je veux t'en parler face à face »). Il refuse de donner de l'information tant qu'ils ne seront pas face à

face, misant peut-être sur la curiosité qu'il a suscitée lorsque Marco lui demande un aperçu, même si ce procédé s'est déjà avéré inefficace. Sans attendre l'effet de cet argument, il augmente la pression : (« 9– il faudrait aussi qu'on signe un document »). La résistance de Marco ne fait qu'augmenter (« 10. D'ailleurs, je n'aime pas l'idée de me précipiter sous prétexte qu'il faut se décider en deux jours »). Avec toute l'information qu'il reçoit, Luc devrait conclure que son intention n'est pas réaliste. Ce n'est pas le cas. Le dialogue se poursuit et s'envenime au point de remettre en question le partenariat. Luc essaie de nouveau de susciter la curiosité (« 10– Tu n'as aucune idée de ce qui se présente »), avant de faire une attribution (« 10– [...] je suis certain que tu seras emballé lorsque je t'aurai expliqué le projet »). Cette attribution prend la forme de ce qu'on appelle une ingérence : « On parle d'ingérence lorsqu'une personne présente comme définitive une opinion sur ce que quelqu'un d'autre devrait penser, ressentir, décider ou faire » (St-Arnaud, 2003, p. 165). L'échec de cette nouvelle tentative était prévisible (« 11. Le mieux que je puisse faire, c'est de te rencontrer samedi prochain »). À partir de ce moment, le dérapage semble irréversible lorsque Luc a recours à des procédés reconnus comme les moins efficaces : une attribution non fondée qui constitue une nouvelle ingérence (« 12– Je pensais que tu étais plus sérieux que cela lorsque tu me disais que ton choix d'être mon partenaire était fait »), l'annonce d'une rupture possible de la relation (« 13– il va peut-être falloir que je me cherche un autre partenaire ») et la terminaison de la conversation sur cette menace.

Une succession de plusieurs échecs consécutifs dans une séquence aussi courte, sans que l'on change sa visée, constitue ce qu'on appelle une escalade. On peut comparer celle-ci au changement de vitesse qui ne se fait pas lorsqu'une voiture a pris son élan. Au lieu de passer de la régulation spontanée à l'autorégulation, l'acteur multiplie les procédés inefficaces : ça tourne de plus en plus vite dans sa tête, mais il n'avance pas plus vite. Dans des situations difficiles, on observe un blocage lorsque la régulation porte exclusivement sur les procédés (l'aspect technique). En persistant dans sa visée jusqu'à épuisement du répertoire de moyens que l'on a élaborés et surtout en réutilisant plusieurs fois des procédés qui se sont déjà avérés inefficaces, on multiplie les ratés. Seule une autorégulation permet de passer à la seconde vitesse, de modifier au moins temporairement une intention qui ne conduit pas aux effets attendus. C'est ce que Luc aurait pu faire en utilisant les deux ouvertures de la part de Marco : « 3. [...] on peut se donner un rendez-vous téléphonique en fin de soirée » et « 9. Dis-moi au moins de quoi il s'agit ».

S'il avait alors accepté de fixer sur-le-champ un tel rendez-vous, après la première ouverture, il aurait maintenu un dialogue, plutôt que de s'enliser. Même après avoir raté cette première chance, il aurait encore pu se rattraper, après la deuxième ouverture de Marco, par quelques mots bien choisis pour susciter son intérêt. Enfin, il aurait pu s'autoréguler à la toute fin en se donnant une nouvelle visée : que Marco reste en contact au cours de la journée. Un simple procédé aurait probablement suffi à le rendre efficace : « O.K., rappelle-moi le plus tôt possible. »

Si cela semble simple sur papier, il y a plein d'interférences, surtout émotionnelles, qui compromettent l'autorégulation dans le feu de l'action : « On veut tellement quelque chose qu'on ne veut même pas envisager l'échec » ; « On a le sentiment de n'être pas compris et on s'acharne sans accepter que l'autre ait d'autres préoccupations » ; « On se sent attaqué et on déclenche l'artillerie défensive, sans pouvoir en mesurer les effets pervers ». Argyris et ses collègues (1985) ont démontré la nécessité et la possibilité d'un entraînement pour maîtriser l'autorégulation. Les chapitres 4 et 5 traiteront respectivement de ces difficultés et de l'entraînement qui permet de les surmonter. Passons à Marco pour avoir un aperçu de ce que peut produire un tel entraînement.

L'autorégulation chez Marco

La participation de Marco à cette conversation illustrera la différence entre l'ajustement spontané et le recours à une méthode qui rend la régulation consciente. Le dialogue cité au début du chapitre a été rédigé par Marco en vue de le présenter à un atelier de travail où des personnes s'entraînent à l'autorégulation. Conformément à la procédure de cet atelier, il en a remis des copies à ses coéquipiers. La demande qu'il a adressée au groupe était la suivante : « Est-ce que j'aurais pu être efficace dans ce dialogue ? » L'échange qui a suivi a montré que, contrairement à Luc, Marco a eu recours à l'autorégulation, même si le dialogue demeure inachevé.

Partant de l'information que Marco a fournie dans l'échange qui a porté sur son dialogue, on a pu reconstituer assez fidèlement son processus d'autorégulation. Donnons-lui la parole.

J'ai d'abord une réaction de surprise en recevant un appel aussi matinal de Luc. Je dois m'imposer un premier stop car ma première réaction lorsqu'il me dicte mon comportement (« 1- [...] Il faut qu'on se rencontre aujourd'hui pour en parler ») est de lui répondre : « C'est quoi ça, "il faut..." ? As-tu l'intention de

5	L'apprentissage de l'autorégulation	105
	L'étape préliminaire : la reconstitution d'un dialogue	106
	Un dialogue frustrant	108
	L'atelier de travail sur l'autorégulation (ATAU)	115
	Au-delà de l'autorégulation : vers la coopération	127
	Glossaire	139
	Références	145
	Index	149

Ce livre a été imprimé au Québec en juillet 2009 sur du papier
entièrement recyclé sur les presses de l’Imprimerie Gauvin.

Extrait de la publication