



Yves St-Arnaud

L'interaction professionnelle

Efficacité et coopération

2^e ÉDITION REVUE ET AUGMENTÉE



L'INTERACTION PROFESSIONNELLE
EFFICACITÉ ET COOPÉRATION

Deuxième édition revue et augmentée

YVES ST-ARNAUD

L'INTERACTION PROFESSIONNELLE

EFFICACITÉ ET COOPÉRATION

Deuxième édition revue et augmentée

Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

St-Arnaud, Yves, 1938-

L'interaction professionnelle : efficacité et coopération

2^e édition

(Paramètres)

Publ. à l'origine dans la coll. : Collection Intervenir

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-7606-1871-4

1. Communication interpersonnelle.
2. Communication dans les organisations.
3. Praxéologie.
4. Interaction sociale.
5. Rendement au travail.
6. Coopération (Psychologie).

I. Titre.

II. Collection.

BF637.C45S26 2003 153.6

C2003-940678-4

Dépôt légal : 2^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2003

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

IMPRIMÉ AU CANADA EN MAI 2003

Extrait de la publication

INTRODUCTION

Dans le domaine de la pratique professionnelle, on reconnaît aujourd'hui le principe d'une double compétence. La compétence disciplinaire, reliée à la maîtrise du savoir, permet d'analyser les situations et de formuler des avis professionnels; la compétence relationnelle assure quant à elle l'efficacité du travail professionnel. Le client est mis à contribution, il fournit les éléments nécessaires pour adapter, modifier et vérifier la pertinence des expertises proposées afin de répondre à ses besoins particuliers.

Depuis plus de cinquante ans, la pratique professionnelle s'alimente aux résultats de la recherche. Dans chaque discipline, on offre aux praticiens de nouveaux modèles d'intervention et des données de plus en plus précises; ils se trouvent ainsi mieux à même de traiter les situations problématiques auxquelles ils sont confrontés. Le savoir s'accumule et contribue à développer la compétence disciplinaire des intervenants. Malgré cela, toute situation nouvelle comporte une part d'incertitude. Trop d'éléments sont en jeu pour qu'on puisse prétendre les maîtriser tous. Sous bien des aspects, chaque situation est unique. La compétence relationnelle de l'intervenant permet de combler les limites du savoir disciplinaire et de conférer à l'incertitude un caractère créateur. Le client est ici considéré comme un partenaire; il contribue à mettre en rapport les modèles théoriques et la situation particulière qui fait l'objet d'une intervention.

Ce livre résume l'expérience de centaines de praticiens qui ont entrepris de développer leur compétence relationnelle au cours des trente dernières années. Plutôt que d'occulter les éléments d'une situation qui imposaient des limites à leur savoir et à leur savoir-faire, ils se sont mis à l'école du par-

ticulier. Ils ont appris non seulement à reconnaître l'incertitude inhérente à toute intervention, mais aussi à en tirer parti pour mettre à contribution les ressources de leurs clients. Ils ont appris également à composer avec l'incertitude en établissant dans leurs dialogues professionnels une relation de coopération. Dans l'ouvrage qu'il consacre à l'*Éloge de l'incertitude*, Bourgeault (1999) exprime bien la conviction de ces praticiens : « Les rapports entre les humains ne seraient pas les mêmes si l'incertitude constitutive de l'existence — l'incertitude comme condition à la fois de notre vie et de notre pensée — était apprivoisée et peu à peu assumée, plutôt que niée, refusée » (p. 135).

Les acteurs dont les travaux ont conduit à la production de ce livre appartiennent à des disciplines très variées : administrateurs, agents de probation, agents de relations humaines, andragogues, animateurs de groupes, conseillers en orientation, conseillers financiers, enseignants, gestionnaires, infirmières, médecins, organisateurs communautaires, orthopédagogues, orthophonistes, psychologues, psychothérapeutes, préposés au service à la clientèle, superviseurs en éducation, en médecine et en psychologie, travailleurs sociaux, etc. À travers la grande diversité des situations abordées, ces praticiens ont tous constaté que mieux ils géraient l'interaction mise en œuvre entre leurs interlocuteurs et eux-mêmes, plus ils avaient du succès dans l'exercice de leur profession.

La compétence relationnelle a longtemps été laissée pour compte dans la recherche scientifique. L'habitude de considérer la pratique professionnelle comme la rencontre d'une science et d'un art laissait entendre que les rapports entre le professionnel et ses interlocuteurs échappent à la science. À l'image de l'artisan, le praticien qui développe ses habiletés relationnelles disposerait d'un savoir-faire qu'on ne peut généraliser. Depuis quelques années, cette conception a commencé à changer. Le dialogue professionnel constitue dorénavant un objet de recherche. Des praticiens de plus en plus nombreux contribuent à l'élaboration d'une science originale de l'intervention, une science dont la méthodologie prend en considération le caractère unique de chaque situation (Argyris et Schön, 1974, 1999 ; Schön, 1983, 1987 ; Killmann, Thomas, Slevin, Nath et Jerrell, 1983 ; Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985 ; Argyris, 1990, 1993 ; LeBoterf, 1999 ; St-Arnaud, 1992, 1993b). Cette science a pour nom la praxéologie, du mot grec *praxis* qui signifie « action ». Le praxéologue est ce praticien qui connaît bien les modèles d'interventions de sa discipline, mais les utilise avec prudence, les adaptant et les

faisant évoluer en fonction des particularités de chaque situation qu'il rencontre. Lorsqu'il compose avec l'incertitude et se met à l'école du particulier, il crée souvent de nouvelles techniques, puis élabore de nouveaux modèles d'intervention en mettant à contribution les ressources de son client : il devient alors un praticien-chercheur. Pour peu qu'il accepte de conceptualiser et de diffuser ses découvertes, il participe à l'évolution de sa discipline.

Lorsqu'on parle de compétence relationnelle, efficacité et coopération sont indissociables. Le premier terme désigne le fait d'obtenir les résultats recherchés sur le plan professionnel ; la première partie du livre lui est consacrée. Le second terme désigne un type de relation qui conduit au maximum d'efficacité ; la deuxième partie du livre définit la relation de coopération et présente un ensemble de règles pratiques qui contribuent à augmenter l'efficacité professionnelle.

Cet ouvrage réunit les conclusions de praticiens qui se sont posé des centaines de fois la même question : d'où vient que tel dialogue professionnel est efficace et que tel autre ne l'est pas ? Des données de recherche ont été recueillies, au cours des trente dernières années, dans le cadre de la pratique professionnelle. Ces données ne résultent pas de recherches expérimentales axées sur le contrôle des variables, elles viennent de la réflexion que de nombreux acteurs ont effectuée sur leur pratique professionnelle. Elles sont consignées dans un répertoire de plusieurs centaines de cas, dont quelques-uns seront cités dans les chapitres qui suivent pour illustrer la théorie et les règles pratiques proposées.

Ces cas ont été élaborés, pour la plupart, dans des ateliers de praxéologie. Habituellement (St-Arnaud, Mandeville et Bellemare, 2002), la méthode consiste à réunir une dizaine de praticiens qui peuvent appartenir à une même discipline ou à des disciplines différentes. À tour de rôle, chaque membre du groupe fait l'exposé d'une situation qui constitue pour lui un défi sur le plan relationnel. La situation est présentée sous la forme d'un dialogue dont l'acteur est sorti insatisfait. À partir de ces cas, on cherche à déceler les causes de l'insatisfaction vécue, les particularités du modèle d'intervention propre à l'acteur concerné et à trouver des voies qui permettront à cet acteur d'améliorer sa compétence relationnelle, d'une manière qui convienne à sa personnalité.

Au-delà des particularités individuelles ou disciplinaires, il a été possible de dégager des constantes, des principes d'action, des règles pratiques qui conduisent à une plus grande efficacité professionnelle ; c'est ce type de gé-

néralisation qu'on trouvera dans ce livre. Il s'agit donc d'un guide pratique dont l'objectif est d'aider chaque praticien à expérimenter des façons de faire susceptibles d'accroître sa compétence relationnelle.

Ce livre a d'abord été conçu comme une réédition de celui qui avait été publié en 1995. Au terme de la démarche, les modifications apportées sont telles qu'on peut sans forcer parler d'un nouveau livre. La plupart des chapitres ont fait l'objet d'une réorganisation, d'ajouts importants, de retraites d'éléments devenus inutiles et surtout d'une plus grande précision dans les concepts utilisés. Un glossaire a été ajouté à la fin du livre pour souligner cet effort de précision. Pourtant, les utilisateurs de la première édition n'auront aucune difficulté à s'y retrouver. La structure du livre est restée la même : on y trouve deux parties consacrées l'une à l'efficacité et l'autre à la coopération ; la même approche praxéologique et les mêmes instruments conçus pour améliorer son efficacité relationnelle ; les mêmes règles visant à instaurer et maintenir une relation de coopération.

L'efficacité

La première partie de ce livre est consacrée à la définition de l'efficacité (chapitre 1), à la formulation d'un principe de base permettant de devenir efficace et à l'élaboration d'un instrument inspiré de ce principe (chapitre 2). La méthode utilisée est celle de la praxéologie, définie comme une démarche structurée visant à rendre l'action consciente, autonome et efficace. Non seulement le lecteur se voit-il informé de ce que d'autres praticiens ont découvert au cours de leur recherche d'efficacité, mais il est lui-même initié à la méthode praxéologique : il est invité à réfléchir sur sa propre pratique professionnelle, à devenir praxéologue ou praticien-chercheur.

La praxéologie se fonde sur les travaux de Chris Argyris et de Donald A. Schön, qui l'ont développée sous le vocable d'« *action-science* ». Ses fondements épistémologiques ont été présentés ailleurs (Argyris, 1980 ; Schön, 1983 et 1987 ; Schön et Rein, 1994 ; St-Arnaud, 1992, 2001b et 2002 ; Lhotelier et St-Arnaud, 1994). Dans cet ouvrage, les termes « science-action » et « praxéologie » sont considérés comme synonymes ; le premier se réfère d'abord à la méthode, le second désigne l'objet de cette science, la pratique professionnelle.

La notion de science-action soulevant des questions sans rapport immédiat avec les objectifs de ce livre, le terme de praxéologie lui sera préféré,

car il met l'accent sur l'activité même de l'acteur lorsqu'il réfléchit sur son action. Ce choix de vocabulaire n'est pas à l'abri des débats méthodologiques, mais, dans ce livre, le mot « praxéologie » sera utilisé sans autre objectif que de proposer au praticien d'entreprendre une démarche de réflexion sur son action ; cette démarche lui permettra de développer sa compétence relationnelle et d'accroître son efficacité professionnelle.

La coopération

La coopération a bonne presse dans le domaine des sciences humaines. Pourtant, les centaines de cas analysés au cours des dernières années ont montré qu'il existe un écart énorme entre le discours et la réalité. La quasi-totalité des dialogues insatisfaisants fournis par les participants lors des ateliers de praxéologie mettent au jour une façon de faire qui ne favorise pas la coopération. L'expertise professionnelle est au premier plan : le professionnel s'occupe de l'analyse de la situation et de la recherche de solutions ; il ne reste plus au client qu'à exécuter les avis professionnels. Le mot *coopération*, dans ce contexte, est utilisé pour désigner l'attitude du client : de celui qui fournit l'information réclamée et qui fait ce qu'on lui propose, on dit qu'il coopère ; dans le cas contraire, on parle d'un client qui ne coopère pas.

La perspective adoptée par les praxéologues est différente : le mot « coopération » désigne un type particulier de relation qui s'est avéré être une source de grande efficacité professionnelle. On ne se réfère plus à l'attitude du client, mais à la structure de la relation, que le professionnel prend la responsabilité d'instaurer et de maintenir.

Les rapports entre coopération et efficacité ne relèvent pas de postulats théoriques ou idéologiques ; ils se sont imposés au fur et à mesure que la recherche praxéologique se poursuivait. Pour chaque dialogue soumis à la réflexion dans un atelier de praxéologie, on se posait la question suivante : comment atteindre son objectif professionnel dans cette situation ? Aucune réponse théorique n'était considérée comme valide si elle ne faisait pas l'objet d'une illustration dans un jeu de rôles entre les membres du groupe. C'est en comparant les réussites et les échecs que la coopération s'est imposée comme la meilleure façon d'être efficace. La coopération n'était donc pas une fin, mais un moyen pour atteindre l'objectif de la rencontre, pour devenir efficace dans une situation difficile. Dans l'état actuel de ces recherches, on peut conclure que l'efficacité d'un dialogue augmente dans la

mesure où l'intervenant réussit à établir et à maintenir une relation de coopération avec ses interlocuteurs.

Une des raisons qui rend compte de ce lien incontournable entre efficacité et coopération, c'est que, toute situation étant unique, le praticien ne peut échapper à un degré d'incertitude parfois élevé dans les évaluations qu'il effectue ou dans les pistes de solutions qu'il recommande. Il a besoin de ses interlocuteurs pour nuancer, valider ou vérifier la pertinence des avis qu'il donne. Lorsqu'une relation de coopération est établie, l'information circule mieux; elle est plus riche et plus déterminante, assurant ainsi une plus grande efficacité à l'intervention. Le client devient un partenaire à part entière lorsque le praticien passe de l'incertitude à la coopération.

Selon l'usage courant, la coopération se définit comme l'« action de participer à une œuvre commune » (*Le Petit Robert*). L'originalité de la définition adoptée par les praticiens en quête d'efficacité est d'attirer l'attention sur ce que l'intervenant lui-même peut faire pour établir et maintenir une relation dans laquelle il participe à une œuvre commune avec ses clients, ses collègues ou toute autre personne ou groupe.

La démarche praxéologique a permis de définir la coopération de façon rigoureuse et de formuler cinq règles de conduite dont chacune fait l'objet d'un chapitre dans la deuxième partie de ce livre. Le mot « règle » ayant plusieurs significations, il est utile d'en préciser la portée. La règle est « ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite » (*Le Petit Robert*). Dans le contexte de l'intervention professionnelle, aucune autorité ni principe moral ne cautionnent les règles de la coopération; il n'y a donc rien d'imposé. Il s'agit plutôt de balises « adoptées » par des praticiens qui souhaitent établir et maintenir une relation de coopération. L'utilisation du mot « règle » évoque, à juste titre, la discipline que le praticien se donne pour établir et maintenir la coopération.

Avant de définir ce type particulier de relation, deux remarques préliminaires permettront d'en saisir la portée.

- 1) La coopération relève de la compétence de l'intervenant: il lui appartient de faire ce qu'il faut pour qu'une relation de coopération s'établisse et se maintienne. Il ne réussira pas toujours, mais l'attitude négative de l'interlocuteur ne l'empêchera jamais d'appliquer les règles qu'il s'est données et souvent de réussir à créer une relation de coopération même lorsque les attitudes adoptées d'entrée de jeu par ses interlocuteurs ne s'y prêtaient guère. De toute façon, on ne pourra jamais invoquer l'attitude de l'interlocuteur pour expliquer l'absence de coopération.

2) La coopération renvoie à un type de relation qui n'est jamais présent au point de départ. La compétence relationnelle consiste à modifier la situation initiale pour créer ce qu'on appelle une structure de coopération. On y parvient en appliquant un ensemble de règles qui résument l'expérience des praxéologues dans leur recherche de l'efficacité professionnelle.

Les cinq chapitres de la deuxième partie proposent une définition de la coopération et en précisent les conditions. Ils présentent, expliquent et illustrent les règles du partenariat (chapitre 3), de la concertation (chapitre 4), de l'alternance (chapitre 5), de la non-ingérence (chapitre 6) et de la responsabilisation (chapitre 7).

Les formulations proposées visent en premier lieu à rendre compte des cas accumulés au cours des ateliers de praxéologie décrits plus haut; elles sont cependant tributaires d'une abondante documentation colligée dans le secteur des sciences humaines. Malgré des options méthodologiques fort diverses, souvent sans rapport direct les unes avec les autres, parfois même opposées, on y trouve partout la conclusion suivante: la coopération entre les personnes concernées est un facteur d'efficacité dans une entreprise de changement personnel, organisationnel ou social. Les références proposées au fil des chapitres guideront le lecteur dans cette documentation; elles portent sur des aspects particuliers visant à faciliter la compréhension ou l'approfondissement des règles proposées.

Page laissée blanche

PREMIÈRE PARTIE

L'EFFICACITÉ

1

EFFICACITÉ ET PRAXÉOLOGIE

*L'efficacité n'est pas
le fruit du hasard.*

La praxéologie se définit comme une démarche structurée visant à rendre l'action consciente, autonome et efficace. La première visée de cette démarche est d'aider les praticiens à bien gérer les interactions inhérentes à leur pratique professionnelle. À ce titre, elle donne lieu à des ateliers qui réunissent des groupes de praticiens désireux d'améliorer leurs dialogues professionnels. Comme certains d'entre eux s'intéressent au développement d'une science de l'intervention, ils proposent des généralisations que d'autres praticiens peuvent à leur tour soumettre à l'expérimentation dans différents contextes professionnels. Ce livre contient ce type de généralisations, constituant ainsi un guide de praxéologie. Le lecteur est fréquemment invité à devenir un acteur qui réfléchit sur des situations qu'il a vécues personnellement ; de nombreux tableaux lui proposent des exemples ; un instrument et des exercices lui permettent également d'effectuer une démarche de praxéologie. Au terme de la démarche, à l'annexe 1, il sera invité à procéder à une analyse de cas pour évaluer l'ensemble des apprentissages acquis au cours de sa lecture. L'annexe 2 lui fournira les corrigés de tous les exercices. Chaque praticien pourra éventuellement vérifier par lui-même, dans sa pratique, la pertinence des conclusions auxquelles sont parvenus d'autres praticiens.

Une définition de l'efficacité

L'efficacité d'une interaction peut s'évaluer selon deux perspectives. La première est extrinsèque; elle consiste à évaluer l'action et les résultats obtenus en fonction de critères externes à l'acteur, selon les normes en vigueur dans une profession. La seconde est intrinsèque; l'acteur évalue lui-même son action par rapport aux effets qu'il cherche à produire chez son interlocuteur. Quand il s'agit de recourir à une méthode praxéologique, c'est la deuxième perspective qui permet au praticien de développer pleinement sa compétence relationnelle. Mais avant de présenter une définition formelle de l'efficacité, examinons un exemple d'évaluation effectuée par une stagiaire qui s'exerce à la relation d'aide professionnelle; le lecteur pourra ainsi mieux comprendre en quoi consiste la différence de perspective.

La perspective extrinsèque

Mélinda est étudiante à l'université et entame un stage; elle vient de rencontrer son premier client, dans le cadre d'un service d'aide destiné au grand public. Ce service offre au client six à dix rencontres d'une heure chacune. Chaque entrevue est enregistrée sur bande magnétique; après la rencontre, Mélinda écoute l'enregistrement et prépare une évaluation d'une heure avec un superviseur. Avant de commencer son stage, Mélinda a déjà réussi plusieurs cours et ateliers qui lui ont permis d'assimiler les modèles qui guideront sa pratique, de sorte qu'elle connaît les critères qu'on utilise ordinairement dans sa discipline pour évaluer l'efficacité d'une relation d'aide professionnelle.

Après la deuxième rencontre avec ce client, Mélinda se présente chez son superviseur et lui dit qu'elle est déçue d'elle-même parce qu'elle a constaté, en reprenant l'enregistrement, qu'elle ne prêtait pas une oreille attentive à ce que disait son client. Le superviseur lui propose de reprendre avec elle un extrait de l'enregistrement dans lequel elle a constaté cette lacune. Elle accepte; on trouvera au tableau 1.1 l'essentiel du passage où Mélinda s'est dite déçue.

Lorsque Mélinda se dit déçue d'elle-même, elle explique son insatisfaction selon une perspective extrinsèque: on lui a enseigné que dans une relation d'aide, le dicton «*Qui ne dit mot consent*» ne s'applique pas; qu'il faut laisser au client le temps de répondre lorsqu'on lui pose une question.

TABLEAU 1.1**Mélinda et son client**

- M.1 :** Lors de la première rencontre, tu me disais que tu voulais aborder deux sujets au cours du travail que nous allons faire ensemble : ta relation avec ton père et le choix que tu dois faire de poursuivre ou d'abandonner un cours. Qu'est-ce que tu veux aborder aujourd'hui ?
- C.1 :** *(Bref silence.)*
- M.2 :** Veux-tu que l'on parle d'abord du choix que tu dois faire au sujet de tes études ?
- C.2 :** Je ne sais pas.
- M.3 :** Comme la date pour aviser d'un abandon approche, je pourrais t'aider à faire un choix dont tu serais satisfait.
- C.3 :** *(Bref silence.)*
- M.4 :** Pourquoi penses-tu abandonner ?
- C.4 :** *(Le client répond et l'entrevue se poursuit sur ce thème ; à la fin de la rencontre, le client se dit satisfait du choix qu'il a fait.)*

Par conséquent, dans une perspective d'évaluation extrinsèque, elle a raison de conclure « qu'elle n'écoute pas son client » ou, plus précisément, si l'on s'en tient au texte reproduit au tableau 1.1, qu'elle ne lui laisse pas le temps de répondre ou de verbaliser son hésitation initiale. Son évaluation porte sur sa performance. Son superviseur lui confirmera qu'elle n'applique pas correctement le modèle qu'elle utilise ; il l'aidera à s'améliorer.

Toute formation professionnelle consiste précisément à assimiler différents modèles dont l'efficacité est reconnue à l'intérieur d'une discipline. L'efficacité dont on parle dans ce contexte n'est jamais complète et les spécialistes, à quelque discipline qu'ils appartiennent, ne cessent de critiquer leurs modèles, de les valider par la recherche, de les modifier ou de les remplacer par d'autres modèles plus efficaces. Lorsqu'un modèle est reconnu, il permet à des praticiens expérimentés de transmettre leur savoir-faire aux débutants. Dans toute discipline professionnelle, il y a « des choses qui se font » et « des choses qui ne se font pas », pour reprendre la façon populaire de faire référence au système de normes reconnu dans un

milieu donné. Lorsqu'un praticien réfléchit sur son action selon une perspective extrinsèque, ou lorsque d'autres évaluent extrinsèquement cette action, ils font nécessairement référence à des normes qui jouissent d'une certaine désidérabilité sociale, ce que Claude Paquette (1990) appelle les « valeurs-préférences ».

La perspective intrinsèque

Dans une démarche de praxéologie qui vise à rendre l'action consciente, autonome et efficace, on considère que l'évaluation extrinsèque ne suffit pas à rendre l'action efficace dans une situation particulière. Dans chaque situation, tellement d'éléments particuliers doivent être pris en considération qu'il n'est pratiquement pas possible qu'un modèle professionnel puisse à lui seul assurer le succès d'une intervention. Un problème majeur auquel les sciences humaines commencent à peine à faire face est le fait que le non-savoir est aussi important que le savoir disciplinaire lorsqu'on cherche à produire un changement dans la réalité. C'est pour résoudre un tel problème que les praxéologues ont développé des moyens d'évaluer l'efficacité de l'action dans une perspective intrinsèque et personnelle : ils estiment que le savoir théorique et le savoir-faire disciplinaire ne fournissent aucune solution, ils donnent seulement le point de départ d'une recherche qui doit se faire avec l'interlocuteur et prendre en considération les particularités de chaque situation. L'évaluation intrinsèque s'effectue à partir de l'intention de l'intervenant. Son critère de réussite est l'effet immédiat qu'il veut produire chez son interlocuteur ; il évalue s'il a produit cet effet et, si ce n'est pas le cas, il s'adapte en fonction de l'information nouvelle qui surgit dans le dialogue lui-même. L'évaluation ne porte plus sur la capacité d'utiliser une technique, mais sur l'effet qu'un acteur produit chez son interlocuteur. C'est l'effet observé dans l'action qui sert de critère d'efficacité et qui conduit à une autorégulation constante de l'acteur au fur et à mesure que le dialogue se poursuit.

L'évaluation intrinsèque permet de franchir les limites que pose l'évaluation extrinsèque. Celle-ci aboutit rarement à des améliorations dans la réalité parce qu'elle ne prend pas en considération les facteurs personnels qui empêchent l'acteur d'agir selon les règles de l'art. La critique d'une action professionnelle effectuée à partir d'un modèle d'intervention permet de déceler les lacunes ou les erreurs. Il suffit que Mélinna reprenne l'enre-

gissement de son entrevue pour découvrir une faille dans l'utilisation de son modèle d'intervention. Si elle n'y parvient pas elle-même, son superviseur pourra lui indiquer ce qui est bien et ce qui laisse à désirer, se faisant lui-même l'interprète autorisé tant du savoir théorique et que du savoir-faire disciplinaire. Le diagnostic est rapide, mais il ne renseigne pas l'intervenant sur les raisons qui ont amené la jeune femme à adopter un comportement non conforme aux règles de l'art. Surtout, quand un praticien commet souvent le même type d'erreurs, il est bien rare que l'intention affichée de mieux suivre les prescriptions d'un modèle débouche sur un changement de comportement dans la réalité.

L'exemple de Mélinda peut, cette fois encore, illustrer en quoi consiste cette limite de l'évaluation extrinsèque. Objectivement, Mélinda et son superviseur s'entendent sur le point suivant : savoir écouter le client est une habileté qu'il faut développer et l'efficacité de Mélinda comme professionnelle de la relation d'aide est reliée en partie à sa capacité de développer une telle habileté. Nul doute qu'à la suite de la réflexion à laquelle elle s'est livrée, réflexion renforcée par les observations de son superviseur, Mélinda va prendre la résolution de laisser parler son client. Or, la solution est loin d'être aussi simple. Les recherches de praxéologie montrent que si Mélinda se trouve de nouveau dans une situation semblable à celle qu'elle a vécue, elle aura très probablement le même genre de comportement : elle n'écouterait pas davantage son client, à moins qu'elle ne réussisse à déterminer ce qui est à l'origine du comportement qu'elle veut modifier. La seule façon de corriger un comportement jugé inadéquat est d'en comprendre la signification ; pour Mélinda, cela exige qu'elle situe l'événement analysé dans l'ensemble du processus d'interaction où elle est engagée avec son client, ici et maintenant. Il faut qu'elle sache pourquoi elle n'a pas écouté son client au moment où elle juge qu'elle aurait dû le faire. C'est précisément l'objet de l'évaluation intrinsèque.

Le test personnel d'efficacité qui sera présenté au chapitre 2 a pour objet de renseigner rapidement le praticien sur les causes de son manque d'efficacité de façon à lui permettre de s'adapter à chaque situation particulière. C'est en développant les habiletés requises pour une évaluation intrinsèque et personnelle de son efficacité que l'intervenant pourra développer sa compétence relationnelle. Avant d'examiner ce test en détail, il est nécessaire de fournir une définition précise de l'efficacité, selon une perspective intrinsèque et personnelle.

Le test personnel d'efficacité s'appuie sur un postulat et sur la définition de l'efficacité qui en découle. Le postulat est le suivant :

Dans une interaction, toute action est intentionnelle.

Deux conclusions découlent de cette idée.

1. Toute action résulte d'une attente de l'acteur face à son interlocuteur. Dans toute interaction, l'acteur cherche à influencer son interlocuteur en produisant chez lui un effet observable. Cet effet visé définit concrètement l'attente de l'acteur.
2. Tout comportement est instrumental. Le comportement verbal et non verbal de l'acteur est considéré comme un moyen utilisé pour produire l'effet visé.

Partant de ce principe que toute action est intentionnelle, voici la définition de l'efficacité que se donne le praticien qui s'exerce à l'autorégulation. Une interaction entre un acteur et son interlocuteur est jugée efficace lorsqu'on y trouve les deux éléments suivants :

1. L'effet visé par l'acteur dans une répartition est produit et peut être observé dans le comportement verbal et non verbal de son interlocuteur qui suit immédiatement cette répartition.
2. Il ne se produit aucun effet secondaire indésirable, du point de vue de l'acteur.

Ces deux éléments sont requis pour qu'une communication soit efficace. Il arrive qu'un acteur, même s'il a produit l'effet visé, se dise insatisfait d'une interaction en raison de la présence d'effets secondaires indésirables. Par exemple, il estime que le prix qu'il a payé pour obtenir ce qu'il voulait est trop élevé, ou que sa relation avec l'interlocuteur est maintenant compromise, ou encore que l'effet produit entraîne des conséquences négatives dans le milieu.

Le superviseur de Mélinda, conscient qu'une simple évaluation extrinsèque ne suffira pas à produire le changement souhaité, peut utiliser ce principe de l'intentionnalité pour aider Mélinda à évaluer intrinsèquement son interaction. Le dialogue reproduit au tableau 1.2 illustre la façon de procéder ; il utilise la méthode qui sera présentée au chapitre 2. Mélinda connaît l'approche de praxéologie utilisée par son superviseur et, sous la direction de celui-ci, elle évalue maintenant son efficacité dans une perspective intrinsèque et personnelle.

Pour évaluer son efficacité en situation, Mélinda doit tout d'abord cerner correctement son intention. Ce n'est pas une opération simple. Par exemple, on constate que, dans un premier temps, Mélinda se trompe sur

Page laissée blanche



Extrait de la publication