

**FICHE de LECTURE de Francine CAIRE**  
**SAVOIR POUR AGIR de Chris ARGYRIS**  
avec la contribution de  
**Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA**

**BIOGRAPHIE de l'auteur**

**Chris ARGYRIS**

Professeur à l'Université de Harvard (Graduate Schools of Business Administration and of Education), il mène de nombreuses interventions en entreprise parallèlement à ses activités de recherche. Il est l'auteur d'une trentaine d'ouvrages et de quelques trois cents articles de renommée internationale.

**Eléments biographiques**

D'origine grecque, il est né en 1923 aux Etats Unis d'où il en est parti peu de temps après sa naissance. Il est revenu ensuite aux Etats Unis pour commencer sa scolarité.

Les études de psychologie et de l'administration des entreprises lui ont donné l'occasion de rencontrer Fritz HEIDER et Kurt LEWIN qui l'ont fortement influencé et l'ont orienté vers des recherches propres à remettre en question le statu quo et à tester la théorie utilisée par des actions de changement visant à résoudre un problème.

Défenseur inconditionnel de la "recherche-action", homme de terrain, il est intervenu en qualité d'expert auprès de plusieurs gouvernements : allemand, anglais, français, grec, italien, norvégien, suédois, etc."

**Bertrand MOINGEON**

Il a travaillé comme visiting research scholar à la Harvard Business School avec Chris Argyris. Il dirige actuellement HEC Management, centre de formation permanente du groupe HEC.

**Bernard RAMANANTSOA**

Professeur de stratégie et politique d'entreprise, il est actuellement directeur général du groupe HEC.

**POSTULATS**

**Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel**

Les acteurs élaborent des actions. Notre raisonnement est souvent *automatique*. Un ensemble de propositions du type *si... alors* qualifié de *programme maître* conditionne notre attitude dès lors que les situations deviennent embarrassantes ou menaçantes. Il existe un écart entre la théorie professée et la théorie d'usage.

## HYPOTHESES

La révélation des routines défensives des individus, des groupes, des organisations peut conduire à des changements des valeurs directrices. Si la volonté et l'implication de changement sont suffisamment forts, ils peuvent conduire à une organisation apprenante.

L'apprentissage de nouveaux comportements répond à la proposition "si... alors". C'est-à-dire si un individu souhaite acquérir de nouveaux comportements et si le contexte le lui permet alors il le fera.

Le raisonnement constructif enrichit l'individu, le groupe, l'organisation apprenante.

Les capacités requises au chercheur intervenant sont-elles à la portée de tous ? et comment ?

## DEMONSTRATION

### Des exemples dans la littérature spécialisée

L'auteur démontre les routines défensives qui font obstacle à l'apprentissage à partir de l'Administration Publique des Etats Unis. Les ambitions personnelles des individus sont souvent masquées par la prétendue objectivité qui les pousse à se censurer dans leurs propres convictions pour préserver leur survie. Les organisations peuvent également avoir connaissance de problème telle que la NASA concernant la catastrophe de Challenger mais les acteurs directement concernés ne pouvaient pas dénoncer la situation désastreuse qui se mettait en place.

BROUDY dans son étude sur les institutions d'enseignement décrit la rigidité de la bureaucratie et le comportement des responsables administratifs qui visent à maintenir le statu quo. Pour les administrations "le programme est souverain et les barrières entre sections sont nécessaires même si elles entravent la coopération".

WOODS relève que les enseignants vont reprocher aux élèves les échecs de l'organisation. Les élèves vont semer le désordre dans leurs routines défensives. Le côté déconcertant des élèves va engendrer un comportement dysfonctionnel chez les enseignants.

JACKSON dans cette culture de dysfonctionnement affirme que "celui qui parlerait ouvertement des problèmes se trouverait dans une situation difficile".

### Démonstration de Chris ARGYRIS

Chris ARGYRIS présente la synthèse de ses recherches personnelles à partir de l'étude d'une société de conseil pour laquelle il a officié en qualité de chercheur intervenant pendant cinq ans. Les entretiens qu'il a eus soit à titre d'initialisation du projet, soit à titre de feed-back et les diagrammes d'action démontrent les théories professées, les théories d'usage, les résultats de ses interventions et la recherche-action qu'il préconise.

L'essentiel de tous les enregistrements sont reproduits afin d'éduquer le lecteur mais également de prouver sa théorie d'action.

## RESUME DE L'OUVRAGE

L'ouvrage de Chris ARGYRIS est composée de trois parties :

- . la découverte des obstacles à l'amélioration
- . le diagnostic et l'intervention dans l'organisation
- . l'usage de savoirs clés pour résoudre les situations à problèmes

### **Introduction : Action et apprentissage**

Dans son introduction, il insiste sur le sens que nous devons donner à nos actions. Le savoir "actionnable" auquel il veut nous initier dépend des comportements porteurs de sens de l'individu.

L'action revêt deux aspects :

- . le premier concerne les individus, les groupes, les organisations lorsqu'ils rencontrent des problèmes difficiles, lourds d'embarras ou de menaces, ils font appel à des compétences acquises précocement pour les résoudre
- . le deuxième concerne les méthodes utilisées par les chercheurs, intervenants pour identifier le savoir actionnable et l'exploiter.

La théorie actionnable du management et du comportement organisationnel doit tenir compte des théories techniques et des théories humaines de l'action.

"Le savoir actionnable est produit sous forme de propositions "si alors" qui peuvent être emmagasinées dans la mémoire de l'acteur, puis retrouvées dans les conditions de la vie quotidienne".

## PREMIERE PARTIE

### LA DECOUVERTE DES OBSTACLES A L'AMELIORATION

Les stratégies d'action peuvent obéir à des comportements humains tels que "défendre une position et en sortir vainqueur", "évaluer autrui sans vérifier la validité de l'évaluation".

L'auteur qualifie ce type de résistance de "routines défensives" qui font obstacles à l'apprentissage et dans ce cas, comment les réduire ? Il suggère la création au sein de l'organisation d'une "compétence à apprendre", chargée de surveiller l'environnement, lui-même constitué souvent d'autres organisations, voire de réseaux.

### **DE L'INEFFICACITE DE L'APPRENTISSAGE DANS LES ORGANISATIONS**

**L'inefficacité de l'apprentissage** dans les organisations d'après les études de Chris ARGYRIS qui analyse tous les travaux en sciences sociales repose sur les routines défensives qui font obstacle à un apprentissage efficace et doivent donc être combattues.

Ces routines apparaissent dès lors que l'individu, le groupe, l'organisation perçoit un embarras, une menace, l'évitement devient dans ces conditions la protection.

### **Les actions qui inhibent l'apprentissage organisationnel**

Les actions peuvent conduire les êtres humains à transmettre des messages contradictoires tout en feignant la réalité. Ils apprennent à dissimuler ces actions contraires à l'intérêt principal et se servent ultérieurement de ces mêmes actions pour rendre indiscutables les prochaines actions tout aussi regrettables.

Ces routines défensives sont apprises très tôt dans l'existence de chacun et se renforcent avec les cultures organisationnelles qui se forment lorsque les stratégies d'esquive et de dissimulation se mettent en place. Stratégies qui vont se solidifier grâce à des normes organisationnelles qui les valident.

Pour combattre ces routines défensives qui prédisposent les individus, il faut pouvoir corriger les programmes maîtres chez la personne et les normes protectrices dans l'organisation.

### **Un modèle de processus auto-entretenus**

L'aspect embarrassant ou menaçant induit l'esquive et la manipulation qui engendrent des actions excusant et maintenant l'esquive et la dissimulation. Celles-ci débouchent sur les conséquences de ces actions : "l'évitement à titre individuel : on se retarde, on manque les réunions, on reste actif par défaut sur des faux semblants, à titre collectif on dissout le groupe".

## **DES ROUTINES DEFENSIVES QUI LIMITENT L'APPRENTISSAGE**

### **Un cadre d'étude de l'apprentissage**

A tous les niveaux, on constate des routines défensives qui sont le fruit d'un embarras, d'une menace, de valeurs directrices. Détecter et corriger une erreur est apprentissage. L'erreur est l'écart entre intention et ses conséquences effectives, entre projet et réalité.

Deux étapes d'apprentissage :

- . la correction du comportement qui est un apprentissage en simple boucle
- . la deuxième l'apprentissage en double boucle consiste à "changer le programme maître qui conduit l'individu à médire même s'il prétend qu'il n'en a pas l'intention.

Modifier l'acte sans toucher au programme maître qui a servi à le produire, c'est aller à l'échec immédiatement ou à terme".

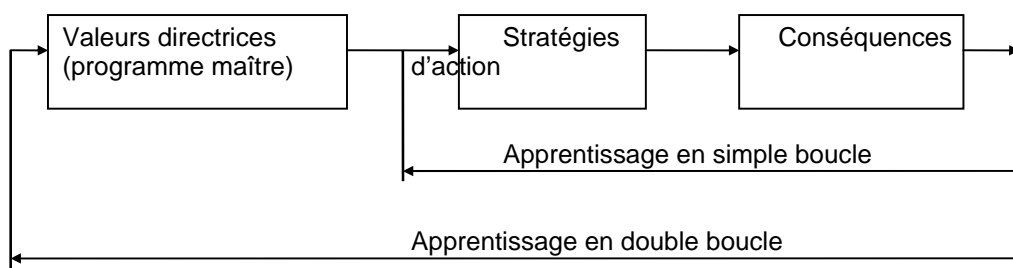
**Les théories d'action** peuvent être des programmes maîtres, ensemble de valeurs qui fournissent les fondements des stratégies, des objectifs. Deux sortes de théories d'action, sont signalées : celles qui sont affichées par les individus dans leurs attitudes, croyances, valeurs et les théories d'usage pratiquées en réalité.

Une divergence fondamentale entre projet et mise en oeuvre peuvent apparaître. En même temps les individus peuvent développer des plans pour rester dans l'ignorance ainsi que les plans de la

dissimulation, lorsqu'ils se sentent dans l'embarras ou la menace. Et c'est ce moment précis qu'ils devraient repérer et saisir pour apprendre efficacement et mettre en route le modèle II que nous décrivons plus loin.

Les théories d'action sont des théories de la "gouvernance" qui permettent de comprendre comment on appréhende la réalité et comment la gérer efficacement. Elles sont normatives et n'affirment aucune vérité objective. Elles construisent les stratégies d'action requises, ses conséquences et les valeurs directrices de la compétence humaine, de l'amour-propre et de l'auto-efficacité qui sont satisfaites.

Leur analyse devrait servir à comprendre le réel, à découvrir de nouvelles solutions et à mettre en œuvre un savoir actionnable descriptif, normatif et prescriptif.



Source : Savoir pour agir - Chris ARGYRIS Edition Dunod

### Les méthodes de la recherche empirique

Dans les méthodes de recherche d'ARGYRIS apparaît la notion d'échelle d'inférence.

Sa première approche a été "naturaliste" et ethnographique. Il a procédé à des enregistrements pour obtenir des données hard (ce que les individus disent et font effectivement), qu'il a complété par des observations (relevés ethnographiques). Les données hard issues des conversations de personnes ayant des opinions et des objectifs différents et ne partageant pas les mêmes valeurs, peuvent trouver un accord sur ce qui est dit. L'auteur à titre d'exemple cite les Tribunaux américains dans l'affaire Nixon où ils se sont efforcés de produire de telles données.

### "L'échelle d'inférence : modèle hypothétique des opérations de même nom

- Degré 1 : expérience de certaines données observables : une conversation par exemple
- Degré 2 : effectuer des inférences quant aux significations des mots véhiculés
- Degré 3 : donner un sens, selon soi, aux actions que la personne envisage, exemples : motifs, causes, évaluer efficacité ou non
- Degré 4 : attributions ou évaluations sont révélatrices de la théorie d'usage en matière d'action efficace"

Source : Savoir pour agir - Chris ARGYRIS Edition Dunod

A la théorie d'action correspond une théorie d'usage qui peut être de modèle I lorsque les stratégies de modèle 1 aboutissent à la défensive, aux processus auto-réalisateurs et auto-justificateurs, à l'esquive, à la dissimulation lorsqu'il y a embarras, menace. Cette théorie limite le système à un apprentissage restreint.

Le modèle I est celui de l'aveuglement habile dont fait preuve l'individu de modèle I, pour le dépasser l'intervenant doit utiliser les théories d'usage de modèle II pour l'aider à transformer sa théorie professée en théorie d'usage par apprentissage "d'un nouvel ensemble de savoir faire et un nouvel ensemble de valeurs directrices".

### **“La théorie d’usage de modèle I comporte : Quatre valeurs directrices**

1. réaliser l’objectif que vous vous êtes fixé
2. maximiser les gains, minimiser les pertes
3. éliminer émotions et sentiments négatifs
4. adopter la conduite que vous tenez pour rationnelle

### **Les stratégies d’action qui en découlent :**

1. défendre sa position
2. évaluer les pensées et les actes d’autrui (ainsi que les siens)
3. assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre”

### **La théorie d’usage de modèle II : Valeurs directrices :**

1. l’information valide
2. le choix informé
3. le contrôle soigneux du choix mis en œuvre à la recherche des erreurs à corriger

Source : Savoir pour agir - Chris ARGYRIS Edition Dunod

### **Trois comportements principaux : défendre, évaluer, attribuer**

Embarras et menaces ne sont plus esquivés, dissimulés

Lorsque l’individu commence à interrompre les routines organisationnelles défensives, il crée un apprentissage en double boucle qui favorise durablement les procédés et les systèmes d’apprentissage de modèle OII.

### **Raisonnement défensif et raisonnement constructif**

Le raisonnement défensif est égocentrique, anti-apprentissage et sur-protecteur.

Le raisonnement constructif est étayé par des données observables qui permettent d’appréhender les fondements de l’objet d’étude. Il établit des conclusions sur des inférences explicites que d’autres peuvent tenter de réfuter.

### **Les concepts de causalité**

Le raisonnement de l’individu au quotidien est l’explication, le guide de son action, il lui permet de passer d’une opinion, d’une conviction, d’une attitude, de sentiments, d’émotions, d’un ensemble d’idées et d’actions à un autre ensemble.

Les spécialistes de sciences humaines, (HEIDER, (1958), KELLEY (1967), WEINER (1986), ont constaté que “le raisonnement causal guide l’action et que le but de l’action est d’établir et de maintenir la maîtrise de la structure causale de l’environnement”.

La théorie de la causalité dans l’œuvre de John Stuart MILL (1949) propose d’étudier de façon rigoureuse et objective la variation des variables.

Les variables tels que l’hyperactivité, le stress, le repli ont une même signification pour les scientifiques qui parlent de “valeurs locales” et de relation entre les variables.

### **Le rôle des sentiments**

La prise en compte des sentiments des participants a pour objectif de les aider à révéler les obstacles à un raisonnement constructif, de leur faire prendre conscience de raisonnement défensif et de faciliter l’apprentissage individuel et collectif. Essayer de comprendre n’est pas valider mais peut conduire à un raisonnement constructif nécessaire à l’apprentissage en double boucle.

De ce chapitre “La découverte des obstacles à l'amélioration” découlent quelques objectifs simples à découvrir :

- . la compatibilité des théories d'usage avec le modèle I
- . le raisonnement défensif lors de questions embarrassantes ou menaçantes
- . les freins à toute critique valable des actes des décisions, les plans d'actions produits par les managers tout en contradiction entre la théorie professée et la théorie d'usage
- . les routines organisationnelles défensives qui font obstacle à l'apprentissage en double boucle malgré la volonté des décideurs.

ARGYRIS propose le changement par des programmes de “rééducation” où l'intervenant doit :

- . mettre en évidence les données observables à partir des raisonnements et des actes des participants qui doivent accepter cette responsabilité
- . examiner les incohérences et les lacunes du raisonnement
- . extraire les règles contradictoires entre leurs plan d'action et leurs actes
- . en cas de résistance, perplexité ou frustration, les nouvelles données observables peuvent être un nouvel apprentissage de ce qui est nouvellement acquis.

|  |
|--|
| <p><b>DEUXIEME PARTIE</b></p> <p><b>DIAGNOSTIC ET INTERVENTION DANS L'ORGANISATION</b></p> |
|--|

**Première étape : QUESTIONNER ET OBSERVER LES ACTEURS**

Les conversations, premier degré de l'échelle d'inférence vont conduire à :

**Formuler le problème**

**Première étape :** questionner et observer les acteurs. Quel est leur engagement intime pour un programme de changement, pourront-ils adhérer aux expériences de “rééducation”, auront-ils la patience d'attendre les résultats de ce changement, quel temps et quels moyens seront nécessaires pour un succès et une persistance de ce changement ?

Lorsque la capacité et la volonté des managers, leurs nouveaux savoir-faire réduiront leurs théories d'usage dans un environnement de stress modéré, le niveau hiérarchique inférieur pourra à son tour être impacté. C'est le modèle qu'offriront les supérieurs dans leur prise de risques qui favorisera l'engagement et la prise de risques analogues des subordonnés. La confiance et la tolérance des erreurs éventuelles dans les changements de comportement doivent être cultivées.

### **La conduite des entretiens vise :**

- . à obtenir des données et un aperçu de la situation
- . à identifier les inconséquences
- . à tester les inférences
- . à écouter

Les entretiens servent à la recherche des valeurs directrices, professées par les directeurs, des rapports interpersonnels entre eux et des actions contre productives (coalitions, domination, médisance, rétention d'informations, etc...).

### **Deuxième étape :**

#### **ORGANISER LES RESULTATS POUR L'APPRENTISSAGE ET L'ACTION**

#### **Les buts de la séance de "feed-back" :**

restituer les données des entrevues et des observations sous forme d'un diagramme d'action qui doit mettre en forme les variables des activités fonctionnelles, comment elles s'organisent et évoluent, la responsabilité des directeurs.

#### **Le diagramme d'action doit être testé pour être validé :**

- . soit en le présentant aux directeurs qui vont le confirmer sous certains aspects ou le réfuter sous d'autres aspects.
- . soit en l'éprouvant par des prédictions. Les directeurs peuvent les contester mais si elles se vérifient le test sera positif.
- . soit en prévoyant les conséquences du changement. Ce type de test sera encore plus solide si le changement requiert une remise en cause de ce qui habituellement admis.

#### **Construction d'un diagramme d'action**

1. identifier les éléments constitutifs
2. ordonner ces éléments selon leur rôle

#### **Le raisonnement causal**

Habituellement "les individus créent et agissent dans le but de conserver l'univers dans lequel ils vivent. Dans ces conditions, un acte efficace est un acte qui produit régulièrement les conséquences attendues".

#### **Les valeurs directrices ou valeurs maîtresses "qu'il est interdit de violer"**

Les diagrammes d'action en tant que configuration révèlent deux types de causalité, voire trois :

#### **Causalité schématique, causalité élémentaire et causalité intentionnelle**



**La causalité schématique** est une configuration défensive organisationnelle à apprentissage restreint. Les jeux politiques des individus créent un système social où l'on peut trouver des systèmes décomposés en sous-parties qui opèrent ensemble dans l'intérêt global.

“**La causalité élémentaire** est liée à la causalité schématique et met l'accent sur la relation empirique entre les variables de la configuration”.

L'échelle d'inférence sera un élément d'analyse des attributions des variables de la configuration entre fréquence forte et fréquence faible de celles-ci.

### **Evolution et description des configurations**

Le diagramme d'action décrit une dynamique de l'organisation défensive. Si les valeurs directrices et les routines défensives ne changent pas les conséquences seront reproductibles.

**La causalité intentionnelle** “a un caractère plus fondamental que la causalité schématique et la causalité élémentaire”. Elle est la genèse de la configuration et de ses éléments et montre la difficulté à parvenir à un apprentissage en double boucle durable. “En introduisant une autre théorie d'action II ou OII, elle suggère la façon de modifier globalement toute la configuration”.

En résumé le diagramme d'action se construit à partir des valeurs, des actes et de leurs conséquences. Les diagrammes d'action révèlent le rôle de la causalité schématique, de la causalité élémentaire et de la causalité intentionnelle.

### **Troisième étape : DIRIGER LES SEANCES DE FEED-BACK**

L'intervenant enseigne la méthodologie du diagramme d'action aux managers afin de mettre en évidence les actions et les règles. Les données observables qui ont le moins d'inférence seront retenues en premier lieu, les inférences (pouvoir, rivalité) plus complexes plus difficiles à vérifier seront ajournées dans un premier temps.

“Ces règles ont aussi une valeur pratique, plus courte est la chaîne d'inférences plus il sera facile pour les praticiens de vérifier leurs hypothèses. Ils pourront utiliser l'échelle d'inférence en se concentrant d'abord sur le comportement et enfin sur l'explication qu'ils en donnent”.

Les explications les plus simples valideront davantage les tests. La stratégie d'intervention pourra être d'autant plus efficace et l'apprentissage qui en découle en sera facilité.

Dans l'expérience de la société de conseil, la troisième phase de la conversation a été la prise de conscience de la causalité personnelle des directeurs, des alliances constituées. Les coalitions réalisées par le PDG et son attitude à l'égard de certains directeurs ont été révélatrices de la double contrainte qu'il subit : “s'il tient compte de la plupart des plaintes des directeurs, il conclut que l'entreprise connaît de sérieuses difficultés et qu'il a la responsabilité de résoudre le problème ; s'il n'écoute pas les directeurs, il peut être accusé d'indifférence ou d'intolérance”.

**En résumé** cette troisième étape a permis de décrire les actions défensives des directeurs à l'égard du PDG et à l'égard les uns des autres. Les données ont aidé à relier les abstractions du diagramme à l'expérience des directeurs. L'esquive, la dissimulation ont complété utilement celui sur les sujets indiscutables.

### **Quatrième étape :**

### **FACILITER LE SEMINAIRE DE CHANGEMENT À L'AIDE DE CAS VECUS**

Le procédé d'apprentissage pour comprendre le comportement des directeurs a consisté à demander à chaque directeur de préciser un obstacle humain qu'il n'avait pu résoudre.

L'analyse des cas rédigés a montré que les comportements des directeurs étaient compatibles avec le modèle I. Pour chaque directeur, ce résultat a été une "révélation" à laquelle il ne s'attendait pas.

Pendant cette analyse a permis également d'observer des signes favorables à une évolution vers le modèle II. A cette étape, il a été constaté qu'ils ont pu intégrer les concepts d'évaluation ou d'attribution. Eux-mêmes ont pris conscience que ce programme était obligatoirement au long cours. Ils ont pris des résolutions pour consacrer leur énergie, du temps et des moyens pour poursuivre ce programme.

### **TROISIEME PARTIE**

#### **L'USAGE DE SAVOIRS CLES POUR RESOUDRE LES SITUATIONS A PROBLEMES**

L'utilisation des savoirs acquis avaient pour but de permettre aux directeurs de résoudre des problèmes importants d'organisation et d'approfondir les compétences nécessaires au modèle II.

Les expériences de Chris ARGYRIS ont dégagé les conditions qui permettent de juger "les progrès réalisés au niveau à la fois de l'acquisition de comportements de modèle II et de la *rééducation* des configurations défensives :

- . s'appliquer à des problèmes non routiniers complexes et stimulants mais pouvant être perçus comme menaçants
- . être compatibles avec les stratégies d'action et les valeurs directrices de modèle II
- . donner aux acteurs la liberté d'admettre qu'ils étaient des novices.
- . tenir compte du contexte dans lequel elles avaient lieu
- . être mises en doute et interrompues par les participants".

#### **RELATIONS EXPLOSIVES ARRETER LE "PRESSE-BOUTON"**

Il s'agissait de provoquer une situation d'opposition propre à activer les défenses des partenaires.

Les échanges entre le PDG et un de ses directeurs ont montré qu'ils avaient été capables de modifier leurs attitudes et de changer un positionnement contre-productif en une relation constructive qui les a rassurés sur la méthode et les a énormément satisfaits. Cette expérience a eu un retentissement sur d'autres situations analogues démontrant le processus d'amélioration continue.

#### **LA DEFIANCE : SURMONTER LE RESENTIMENT ET REBATIR LA CONFIANCE**

Ce chapitre montre que des personnes en cours d'apprentissage du modèle II (ayant un contentieux ancien et non déclaré) n'ont pas oublié le modèle I et peuvent le faire ressurgir lorsqu'elles sont contrariées et irritées. A l'issue de l'affrontement, chaque personne a été capable d'une remise en cause pour éviter les conséquences négatives qui pourraient en résulter pour chacune d'entre elles de manière à les corriger. Un tel épisode est un tournant dans les relations entre les participants, à moyen terme on peut constater de meilleurs rapports constructifs.

### **UNE NOUVELLE MANIERE DE DIRIGER LES EQUIPES :**

#### **COMMENT GERER LA CONFRONTATION DES ATTENTES ET DES NECESSITES**

Les interventions de l'auteur ont eu pour but d'aider les participants à découvrir les attitudes défensives, raisonnements ou actions dont ils n'étaient pas conscients.

Les deux consultants présentés communiquaient bien, la difficulté principale a été de mettre en évidence que les attributions que chacun faisait, esquivaient le dialogue efficace et dissimulaient l'esquive.

L'un des deux estimait que surveillance, signifiait démonstration d'organisation et de cohérence des méthodes. Il ne souhaitait pas que sa réputation soit remise en cause parce que ses processus pouvaient être à l'occasion incohérent, brouillon. Il a cependant reconnu qu'il avait acquis des savoirs.

L'autre ne se sentait pas prêt malgré un grand intérêt pour la démarche. Il poursuit son apprentissage et discute plus volontiers de ses hésitations avec son équipe.

### **L'EXAMEN DE L'ACTIVITE DU PDG :**

#### **OBTENIR DES FEED-BACK DE SES SUBORDONNES**

Fait rarissime, le PDG organisa, deux ans et demi après le début du projet de changement organisationnel, une table ronde avec ses collaborateurs pour examiner son activité de la même manière qu'il contrôlait leurs résultats.

Pour les directeurs, cette table ronde a eu "le mérite de liquider "les vieilles affaires" et a permis d'ouvrir la voie à un progrès futur".

L'ancienne démarche et sa causalité unilatérale (descendante) était obsolète. Une nouvelle équipe cohérente, en fonctionnement optimal venait de naître tel que leur projet de changement initial le voulait.

### **COMMENT GERER LES ECHANGES QUI POURRAIENT DEVENIR "EXPLOSIFS" :**

#### **DISCUTER ET CORRIGER LES ROUTINES HORS DE CONTROLE**

Un nouvel épisode de malaise entre deux participants qui comprenaient les exigences posées par le modèle II pour mener un dialogue, estimaient qu'un jour ou l'autre ils pouvaient être en colère en

pleine conscience et que cette situation de crise pouvait aller dans le sens de l'apprentissage. "Ils priaient donc les autres de faire preuve d'un peu de patience". A l'issue de cet épisode, ARGYRIS écrit que dans des contextes différents cette stratégie a été de nouveau utilisée.

Sa conclusion est la suivante : "quand, dans des discussions, les acteurs suivent des théories d'usage de modèle II, ils encouragent l'expression des sentiments sous des formes qui paralysent la solution des problèmes, les participants doivent alors le comprendre - ce qui ne signifie pas l'admettre".

## **CONCLUSION : UN MODELE POUR LE CHANGEMENT ET L'AMELIORATION**

Chris ARGYRIS conclut pour mettre en œuvre un savoir actionnable sur :

- . les enseignements de la littérature
- . le cadre théorique
- . l'état actuel des activités d'intervention dans l'étude de cas
- . les résultats de cette étude
- . les concepts de causalité

### **Revue de la littérature**

L'identification de l'existence de routines défensives organisationnelles a été décrite par de nombreux auteurs cependant peu d'entre eux ont eu le souci de les surmonter. "Et même, le conseil qui est alors donné suggère soit de les esquiver, tout en dissimulant l'esquive, soit d'agir par des méthodes qui reviendraient à les renforcer".

### **Le cadre théorique**

Le raisonnement défensif prédomine dans les théories d'usage et les routines défensives ce qui ne fait que les renforcer.

Certains auteurs se posent la question comment modifier les routines défensives sans préjudice pour les individus ou les organisations ?

ARGYRIS fait deux mises en garde :

- . "première observation : dans l'étude décrite, le développement d'un nouveau modèle n'a pas éliminé le comportement de modèle I.
- . deuxième observation : la nouvelle situation, le nouvel état n'est pas figé. Quand les directeurs ont commencé à modeler leur comportement sur les valeurs et les stratégies d'action de modèle II, le programme a été alors proposé à l'ensemble de l'entreprise".

### **Les interventions courantes**

Les progrès de changement ont eu lieu surtout au sommet. Certains ont bien intégré le modèle II, le comportement de modèle I n'a pas disparu pour autant. Les activités deviennent observables. Les changements sont "épousés" par les cadres supérieurs mais ceux-ci n'ont pas en charge de les produire.

Trois mots peuvent résumer l'évolution des activités d'intervention : élargissement, approfondissement et ténacité.

### **L'étude de cas**

Les participants s'appliquent à utiliser la configuration de modèle II lorsque les décisions sont compliquées ou menaçantes. A la réserve près lorsqu'il s'agit de clients.

Tous les problèmes sont discutables et l'examen des actes est abordé plus sincèrement, les réponses arrangeantes sont évitées.

La structure organisationnelle a créé un sous-comité restreint chargé de gérer les affaires courantes pour permettre une meilleure croissance, l'obtention de bons résultats et éviter la stagnation et l'absence de résultats pollués par le quotidien qui était auparavant géré par chaque directeur.

Le changement de style de leadership du PDG a diminué les intrigues à son égard, lui-même ne manœuvre plus en secret et le chantage au client à satisfaire pour obtenir des ressources s'est notablement réduit.

### **Les concepts de causalité**

Le concept de causalité intentionnelle est vraisemblablement celui qui peut engendrer un savoir actionnable. Il est lié au programme maître qu'utilisent les individus dans leurs actes. Les chercheurs espèrent établir à partir de ce type de causalité de nouveaux concepts de connaissances pour l'action et de nouvelles contributions aux théories de l'organisation.

## **ANNEXE**

### **LA CAUSALITE INTENTIONNELLE :**

#### **EXPLIQUER, SUIVRE ET INTEGRER DIVERS POINTS DE VUE**

### **Les théories d'action**

Les théories d'action qui relèvent des comportements humains, ont forcément une dimension subjective, cependant elles permettent d'établir des règles d'efficacité pour une personne ou un groupe.

Elles peuvent servir à décrire, à comprendre le réel et à élaborer de nouvelles solutions, de nouvelles actions.

ARGYRIS a introduit "les concepts de théorie d'usage de modèle II et de systèmes d'apprentissage de modèle OII en tant que dispositifs normatifs propres à réduire les jeux politiques dysfonctionnels et les activités limitant l'apprentissage".

Il avait annoncé dans la présentation du projet de changement de la société de conseil "que chaque participant dans la société de conseil commencerait à modifier son comportement, en fondant sa prédiction sur sa configuration d'apprentissage au cours de la séance de feed-back ainsi que sur son engagement à profiter des séances de travail les plus importantes pour pratiquer et développer son savoir-faire".

Les processus de changement se sont opérés mais ils restent à théoriser car il est difficile d'expliquer comment ils se sont élaborés d'après l'auteur.

### **Les méthodes de la recherche empirique**

Les données collectées ont été analysées à partir des enregistrements des conversations, puis classées selon les catégories de modèle I ou de modèle II. durant les cinq ans d'étude. A partir de ces données organisées, des prévisions ont pu être faites.

ARGYRIS écrit "Par exemple, nous avons annoncé que les directeurs ne seraient pas capables de créer ou d'encourager un apprentissage en double boucle après la séance de feed-back en dépit du fait qu'ils avaient confirmé la validité de la configuration défensive organisationnelle... En vérité, il faut mettre à leur actif qu'ils ont saisi combien il est difficile de passer du modèle I au modèle II et du modèle 0I ou au modèle 0II et que cela exige beaucoup de pratique et de temps".

### **Les aptitudes interpersonnelles des chercheurs**

Cette méthode d'apprentissage des organisations nécessitent que chercheurs et intervenants maîtrisent les méthodes de recherche empirique et sachent utiliser les savoir-faire de modèle II pour affronter les situations embarrassantes ou menaçantes.

Ils doivent décrire les situations en se préservant de ce que les clients tiennent pour acquis ou naturel et "être capables de modéliser une dynamique comportementale sans éprouver de *faiblesse* à l'égard des clients qui pourraient estimer que le comportement modélisé est dangereux et risque de les placer dans des situations embarrassantes".

SPENCER et CULLEN (1978) suggèrent que "les intervenants doivent faire preuve de courage". Pour l'acquérir, deux moyens : "être l'expert d'une théorie valide et actionnable ou mettre en œuvre les savoir-faire dans un environnement où l'apprentissage est récompensé".

### **Les concepts de causalité**

L'homme conçoit ses actes selon la causalité et l'inférence causale. Le motif réel d'un acte est "la cause intentionnelle" de ARGYRIS, "la raison suffisante" de VON HAYEK, la "cause raisonnable" de OLAFSON, qui peut être distinct du raisonnement qui peut le justifier selon SHICK.

L'écart entre les concepts de causalité employés respectivement par le chercheur et le praticien détermine la décalage entre le savoir et l'action efficace.

Donald SCHON et Chris ARGYRIS (1990) "suggèrent que la définition donnée par MILL d'une variable implique un type de distanciation et exige une rigueur intellectuelle auxquels leurs clients ne sauraient se livrer quand ils mettent en pratique les concepts qu'ils leur enseignent en vue d'engendrer un apprentissage en double boucle dans la vie quotidienne".

### **Causalité schématique et causalité élémentaire**

Les causalités schématique et élémentaire relèvent de méthode de recherche empirique qui s'accordent avec le concept scientifique.

La causalité schématique illustre les routines défensives et un système d'apprentissage limité. L'analyse causale démontre que les dysfonctionnements font obstacles à une organisation apprenante tels que les jeux politiques individuels ou collectifs.

La causalité élémentaire complète les données relevées à partir de la causalité schématique.

Les changements ne sont possible qu'après avoir validées les données observables ce qui implique une progression en escalier.

### **Causalité intentionnelle**

L'homme a des desseins, les études cliniques et cognitives de la personnalité de LEWIN ET SIMON montrent que les hommes "s'efforcent d'obtenir les conséquences qu'ils escomptent" . L'homme a des motifs conscients ou non d'agir comme il le fait, est-ce un héritage ? est-ce conditionné par le contexte, l'environnement ?

## **Approches positivistes et humanistes-interprétatives**

Les chercheurs humanistes estiment que les positifs s'efforcent d'être objectifs et donc prennent de la distance d'après les chercheurs de terrain puisqu'ils ne retiennent pas systématiquement les positions des acteurs car cela nécessiterait "une saisie intuitive et subjective et compréhensive de la conscience des acteurs" (GIDDENS, 1976), ni même "les processus grâce auxquels les sujets construisent leurs réalités" (ROSEN, 1991).

"Conséquence, les chercheurs positivistes se distancient de leurs sujets".

"Les chercheurs de l'école humaniste s'en tiennent proches, parce qu'ils vivent parmi eux (VAN MAANEN, 1982). ARGYRIS accepte cette conclusion dans une certaine mesure, laquelle peut se définir en demandant : "la proximité jusqu'à quel point".

Les chercheurs de terrain qui pratiquent l'observation "naturaliste" vont plus en profondeur dans leur recherche sans pour autant définir quelle est la profondeur appropriée.

"Par exemple LEWIN et BARKER étaient extrêmement adroits dans l'art d'observer des enfants en train de jouer et d'associer aussitôt ce qu'ils voyaient aux concepts de champs de force, d'espace de vie, de *gatekeeper*, de frustration et de régression. Ils avaient l'art d'observer l'action et de la rapporter à la théorie. Ils pouvaient aussi tirer un enseignement d'expériences plutôt longues, comme l'a fait LEWIN à propos de la démocratie et des préjugés en étant juif dans l'Allemagne nazie".

Les ethnographes d'après ROSEN (1991) s'appuient sur les données qualitatives.

ARGYRIS "estiment que les données qualitatives de cet ouvrage pourraient être aisément traduites en données quantitatives... en relevant par exemple la fréquence avec laquelle les acteurs défendent, évaluent et apprécient de façon à encourager l'examen et la vérification. On pourrait aussi compter le nombre d'épisodes auto-justificateurs et anti-apprentissage, tels les processus auto-entretenus décrits par HACKMAN (1989)".

Il estime que "les ethnographes en s'abstenant d'intervenir pour changer le monde construit qu'ils décrivent... créent également des conditions telles que les faits décisifs pourront ne jamais se produire."

## **Les limites du pluralisme**

"MORGAN et SMIRCICH (1980), par exemple, décrivent deux paradigmes de recherche, le paradigme interprétatif et le paradigme fonctionnaliste. Ils précisent les hypothèses associées à chaque paradigme, touchant l'ontologie, la nature humaine, l'épistémologie, les métaphores et les procédés de recherche. Ces deux paradigmes, l'interprétatif et le fonctionnaliste, sont situés sur un continuum allant du subjectivisme (pour le premier) à l'objectivisme (pour le second).

ARGYRIS a estimé que la complexité des hypothèses "ne lui aurait pas permis d'aboutir à un savoir actionnable qui doit par nécessité, être interventionniste et associer la *rééducation* des individus à un changement dans les unités sociales où ces individus sont présents."

## **Recherche fondamentale et recherche appliquée : le rôle d'un nouveau type de conseil**

La recherche fondamentale (recherche académique) se distingue de la recherche appliquée en ce sens que la première veille à vérifier les théories et à énoncer des fondements généralistes et la seconde (recherche axée sur la décision) a pour objet la recherche de solutions aux problèmes posés.

L'œuvre de Chris ARGYRIS est basée sur la recherche-action et fait appel à "l'épistémologie constructiviste/interactionniste". Il s'attache à la compréhension des organisations sur un plan social et constituant et prend en compte la propre histoire de l'acteur "capable qu'il est de *réflexion en action* afin de changer le monde. La variante forte est émancipatrice".

### **La quête de la vérité et le perfectionnement**

Habituellement, il est plus facile de confirmer une hypothèse qui énonce une vérité mais le meilleur test est celui de tenter de réfuter l'hypothèse pour s'assurer qu'effectivement il existe une vérité (POPPER 1959).

Chris ARGYRIS propose la combinaison de la quête de la vérité et du perfectionnement estimant que le monde est imparfait et que les acteurs doivent faire face à ses exigences. Sa recherche tend à essayer d'aider les hommes à rendre les mondes dans lesquels ils vivent plus proches d'eux et plus efficaces.

## **L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :**

### **ELEMENTS pour une DISCUSSION de Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA**

#### **Typologie des travaux portant sur l'apprentissage organisationnel**

La bibliographie internationale de l'ouvrage de Chris ARGYRIS montre que l'apprentissage organisationnel intéresse de nombreux chercheurs et consultants.

En France, CROZIER et FRIEDBERG qui se sont impliqués dans les changements à partir de 1977, se sont rattachés à certains travaux et depuis une dizaine d'années, progressivement des spécialistes s'y consacrent.

Cependant, les écoles et les approches sont diverses et se juxtaposent. On parle de création et modification des routines, d'acquisition de connaissances utiles à l'organisation, d'amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces, de la capacité à donner du sens et à interpréter, de la détection et de la correction des erreurs, etc...

La typologie des travaux est basé d'après Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA sur deux variables :

- . la première concerne l'analyse : comment les organisations à partir des structures, procédures et routines existantes apprennent ? ou bien comment les individus apprennent-ils au sein d'une structure ?
- . la deuxième concerne l'objet des recherches des auteurs qui ont pour ambition de rendre l'organisation apprenante, c'est-à-dire :
  - . description et analyse de l'apprentissage et de la mémoire organisationnelle en vue d'explicitier des mécanismes qui les constituent et d'en dégager un modèle
  - . amélioration du fonctionnement des organisations par des recommandations prescriptives d'action

Ces études débouchent sur le tableau d'après EDMONDSON et MOINGEON ci-après :

#### **Unité principale d'analyse**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|



|                                 | Organisation  | Individu  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Finalité de la recherche</b> | Visée descriptive<br>Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs (par ex. Levitt et March, 1988)                       | Etude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations (par ex. Pedler, Burgoyne et Boydell 1990) |
|                                 | Visée prescriptive<br>Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous (par ex. Hayes, Whellwright et Clark, 1988) | Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises (par ex. Argyris, 1982)                              |

### **L'étude de Savoir pour agir de Bernard Moingeon et Bernard RAMANANTSOA**

L'ouvrage s'inscrit dans une œuvre complète de très grande richesse, ses principales publications sont des classiques thématiques. Ses thèses peuvent ne pas être partagées par tous.

Sa méthode de science-action qu'il n'a cessé de perfectionner depuis 20 ans dérange. Elle consiste à remettre en cause toutes les méthodes existantes de recherche ou d'intervention tout en dénonçant la part de responsabilité des chercheurs, des consultants, des décideurs de société dans le maintien du statu quo.

Sa biographie montre que Chris ARGYRIS a été marqué par les injustices subies par les minorités dont sa famille. La notion de justice est essentielle dans sa vie. Il est en perpétuelle recherche d'amélioration, de dépassement, de prouver sa théorie.

"Il estime que son devoir en tant que spécialiste des sciences sociales est de libérer les individus de l'emprise du statu quo en menant un combat de tous les instants contre les routines défensives à tous les niveaux. Il dénonce l'attitude de ceux qui se contentent de décrire les problèmes sans chercher à les résoudre".

Il cherche à "mettre de l'ordre dans le désordre apparent". Le meilleur test de validité pour lui est la mise en place d'actions de changement qui vérifient les "variables présumées causales".

L'apprentissage en double boucle conduit à modifier les valeurs directrices par le questionnement.

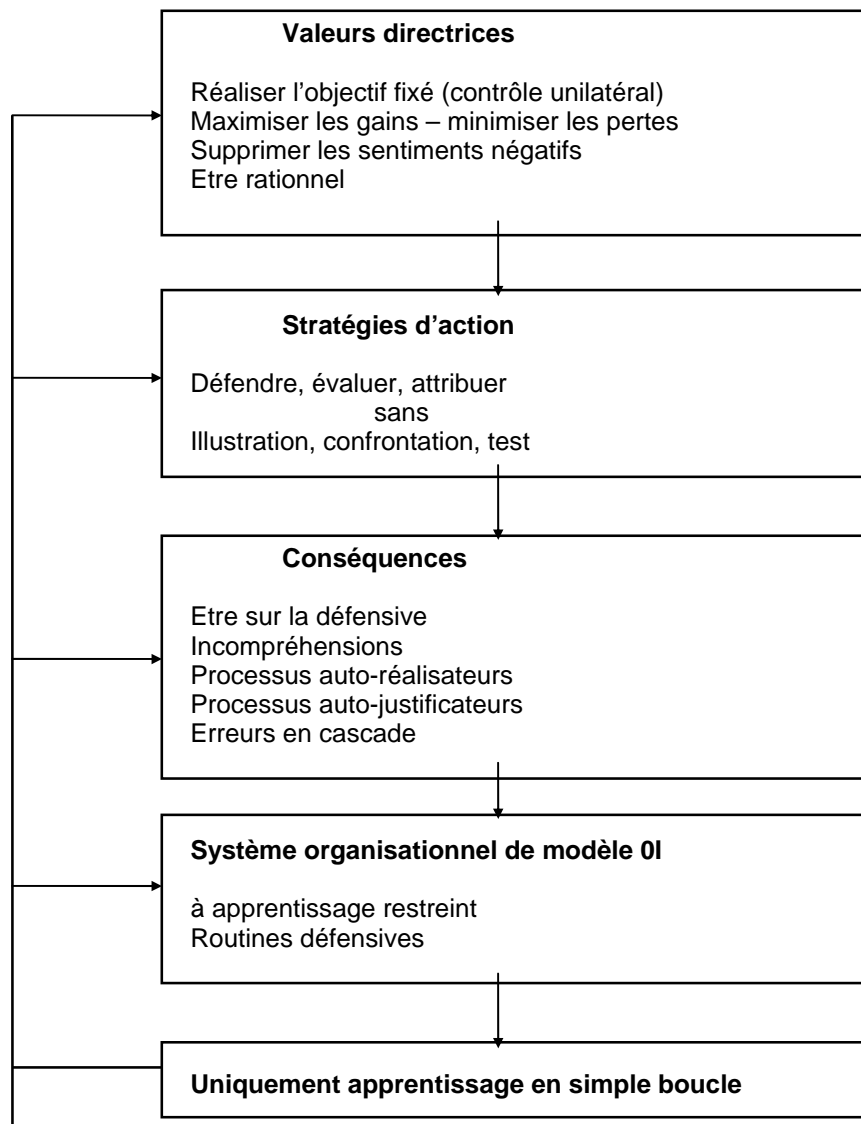
### **Modifier les théories d'action pour rendre les entreprises apprenantes dans l'œuvre de Chris ARGYRIS**

Les comptes rendus des conversations de la société de conseil montre que les participants entretiennent les dysfonctionnements organisationnels malgré eux. Les actions de correction sont souvent superficielles, les causes profondes ne sont pas abordées. Le traitement est *homéopathique*.

Le postulat de cette théorie qui vise à surmonter les obstacles pour parvenir à l'apprentissage organisationnel est le suivant : Les acteurs élaborent des actions. Notre raisonnement est souvent *automatique*. Un ensemble de propositions du type *si... alors* qualifié de *programme maître* conditionne notre attitude dès lors que les situations deviennent embarrassantes ou menaçantes. Il apparaît un écart entre la théorie professée et la théorie d'usage.

Dès notre plus jeune âge, nous avons acquis des valeurs directrices, que nous activons sans en avoir conscience. Elles vont contribuer à nous maintenir dans une théorie d'usage de modèle 1. Tout décalage qui pourrait être perçu entre résultats d'action et objectifs fixés conduira à une nouvelle action sans analyse de la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans remise en cause des choix politiques et du programme maître. L'apprentissage en simple boucle persistera.

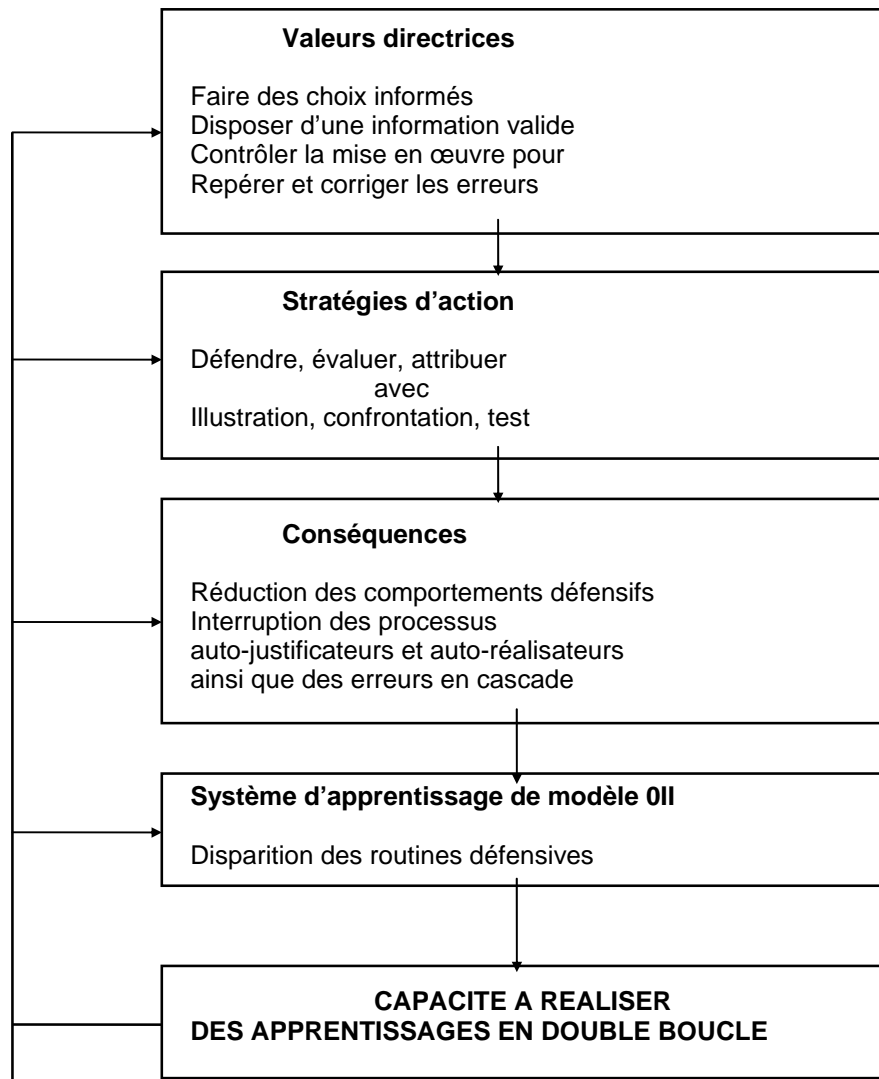
Les stratégies caractéristiques d'un raisonnement défensif sont présentées dans la figure de la théorie d'usage de modèle 1 ci-après :



Source : Savoir pour agir de Chrys ARGYRIS, Edition Dunod

Seule une prise de conscience entre l'écart existant entre stratégie professée et stratégie d'usage peut rendre capable d'apprentissage en double boucle les individus. Cela suppose qu'ils seront capables d'acquérir de nouvelles valeurs directrices, de valider les informations à partir de choix

informés, de contrôler le changement, de corriger les erreurs. De la même manière théorie professée des nouvelles valeurs et théorie d'usage doivent appartenir au modèle II. L'individu qui défendra ses positions, devra par des illustrations justifier évaluations et attributions. L'organisation pourra devenir un système de modèle II où l'apprentissage en double boucle pourra intervenir durablement.



Source : Savoir pour agir de Chrys ARGYRIS, Edition Dunod

La recherche-action de Chris ARGYRIS et ses principaux concepts sont à la fois pertinents et efficaces. Cependant il existe un dicton selon lequel "on ne peut pas faire boire un âne qui n'a pas soif". C'est probablement à ce niveau que se situe ses limites. Qui peut rendre une entreprise apprenante malgré elle ?

Chris ARGYRIS lorsqu'il conseille la méthode des cas et le diagramme d'action précise en même temps toutes les compétences requises qui sont loin d'être faciles à acquérir pour aider les organisations qui voudraient changer leurs théories d'action.

Un climat de confiance est indispensable entre le chercheur intervenant et l'entreprise mais également entre les participants. L'intervenant doit faire figure d'exemple dans son raisonnement constructif et dans ses prescriptions du modèle II quel que soit le niveau de menace ou d'embarras perçu. Ce doit être un idéal ultime d'apprentissage à atteindre. La diminution des fréquences d'activation des routines défensives détermine le seuil d'apprentissage en double boucle et la capacité d'apprentissage de l'organisation.

## PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les routines défensives acquises précocement et voire renforcées dans les environnements dans lesquels nous vivons, nous emprisonnent et déclenchent des automatismes dès que nous nous sentons en situation critique : embarrassantes, menaçantes. Elles sont responsables d'apprentissage restreint puisque nous nous protégeons en recherchant des actions dont nous maîtrisons les conséquences. Nul ne peut ignorer les desseins que les êtres humains ont dans leur tête.

Lorsque nous éprouverons le besoin de changer, peut être par nécessité externe ou tout simplement parce que nous en prenons conscience que cela nous dérange suffisamment, nous pourrons dépasser cette frontière virtuelle qui nous sépare d'une créativité, d'un dépassement de soi-même, d'une reconstruction.

Nous devons apprendre à les découvrir par le dialogue et les séances de *feed-back* avec un spécialiste de la *science-action* de l'organisation apprenante .

Cette découverte peut être formalisée par le diagramme d'action qui formalise les valeurs directrices, les stratégies d'action, leurs conséquences et le système organisationnel du modèle I en simple boucle, voire le système d'apprentissage de modèle II.

Quelle sera notre capacité à modifier les valeurs directrices, soit le programme maître qui nous gouverne, à diminuer l'écart qui existe entre théorie professée et théorie d'usage ? Les modifications qui en découleront, impliqueront une étude rigoureuse des causalités schématiques, élémentaires et tout particulièrement de la causalité intentionnelle.

L'apprentissage en simple boucle est celui que nous pratiquons naturellement.

L'apprentissage en double boucle est une quête de vérité et de perfectionnement auquel nous pouvons accéder, si nous nous y efforçons fortement, si nous acceptons la responsabilité des prises de conscience nécessaires et des changements correspondants. Le contexte dans lequel ces changements peuvent s'opérer, doivent être partagés et tolérants, l'erreur de bonne foi doit être comprise et accompagné d'empathie.

Cet apprentissage est nécessairement au long cours et accompagné de spécialistes patents en sciences humaines et organisationnelles.

## DISCUSSION ET CRITIQUE

L'organisation apprenante que nous propose Chris ARGYRIS est très convaincante. La méthodologie est décrite à partir d'une expérience suffisamment longue (cinq ans) pour la démontrer et la rendre pédagogique. Cependant, elle montre bien toute l'exigence, la rigueur et toute la difficulté à l'utiliser soit comme intervenant, soit comme client demandeur.

### **Concernant la motivation à un projet d'organisation apprenante**

Une telle démarche est très courageuse, elle est probablement sous tendue par des besoins de compétitivité, de concurrence, par des nécessités impérieuses de toutes façons. Changer son raisonnement acquis depuis la plus tendre enfance, adapté, enrichi, renforcé au contact de la société qui peut être sans complaisance, voire impitoyable n'est pas une attitude spontanée. Il faut de bonnes, voire de fortes raisons pour l'envisager sans pour autant garantir qu'on y parviendra. Pour ce faire, un support pédagogique compétent profondément humain et encourageant doit accompagner ce changement. Ce spécialiste doit être également admis par les participants à ce projet de changement organisationnel et sa reconnaissance probablement renouvelée car les affrontements nécessaires à la découverte des routines défensives doivent plus ou moins mordre l'amour-propre, les sentiments des personnes qui s'y trouvent confrontées. Le risque de retrait, d'abandon, de démission, de rupture reste permanent pendant toute *l'épreuve* (exemple du chapitre 9). Certes, la réussite sera d'autant plus grande qu'elle sera méritée.

Les interrogations dans cet ouvrage ne manquent pas pour en attester :

. à titre de révélation individuelle :

“Comment les gens peuvent-ils être bloqués par leurs propres talents, comment peuvent-ils donner l'impression d'être sans bienveillance, alors même qu'ils désirent le contraire ? Comment les attributions non vérifiables conduisent-elles à des conséquences qui s'auto-justifient ? Comment ces conséquences deviennent-elles fonctionnelles pour les systèmes dans lesquels les directeurs travaillent ?”

. au titre de la responsabilité managériale :

“L'intervenant a souligné que les directeurs avaient une responsabilité causale dans la création de la configuration défensive et que cela s'était produit même s'ils n'entendaient pas nuire aux autres ou au système”.

“Les directeurs ont tenté de justifier leurs actes contre-productifs en invoquant des causes externes”.

. concernant les propres capacités de l'intervenant :

“Quand l'intervenant a suggéré que ces facteurs étaient décisifs, il s'en est suivi une franche discussion de ses vues. Peut-être que ce qu'il estimait désirable ne l'était-il pas ? Peut-être ses arguments étaient-ils auto-justificateurs ? Qui pouvait prouver que sa position normative était correcte ? Peut-être les directeurs étaient-ils incapables de modifier les facteurs que j'avais proposé de changer ? L'erreur ne pouvait-elle tenir en la faiblesse du savoir technique ? Que penser de la mentalité du siège née des pressions de la clientèle ? ”

### **Concernant la méthode elle-même**

L'adhésion à cette méthode et la capacité à l'employer ne sont pas chose aisée. Les sciences humaines qui n'ont jamais été des sciences exactes s'appliquent aussi bien au spécialiste qui sera choisi pour manager cette méthode qu'aux participants qui s'y soumettront.

La validation des données observables que l'on trouve dans les séances de feed-back ou dans les séances de presse-bouton ne sont que des attributions ou des évaluations de significations humaines. Les causalités et le degré d'inférence sont également du domaine du subjectif et ont un rattachement fort aux sentiments. Seul le test de validité par l'action et ses conséquences pourra confirmer si les attributions ou les évaluations étaient correctes.

### **Concernant le post-changement**

ARGYRIS a lui-même jugé utile de rédiger un chapitre sur "le ressentiment et le besoin de rebâtir la confiance". Signe des blessures plus ou moins profondes que l'individu, le groupe ou l'organisation peut avoir subi malgré sa quête volontariste. Ne parle-t-il pas également de séances de *rééducation* au cours de ces changements ?

## **ACTUALITE DE LA QUESTION**

A titre personnel, j'ai découvert à l'occasion de mon inscription au cycle C d'ingénieur de la chaire «Développement des Systèmes d'Organisation» du Professeur PESQUEUX du CNAM qu'il existait des modèles d'organisations apprenantes. Je dois avouer que le thème m'a enrichie certes et particulièrement passionnée. Il me semble que cet enseignement est significatif de l'actualité de la question.

Par ailleurs, Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA font état d'une récente découverte de ce thème depuis 1994.

## **BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE EVENTUELLE**

- Broudy, H. S. (1972). The real world of public schools. Orlando, FL : Harcourt Brace Jovanovich.
- Giddens, A. (1976). New rules of sociological method. London : Hutchinson. : Chapman.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relationships. New York : Wiley
- Jackson, L.R. Mulaik, S.A. et Brett, J.M. (1982). Causal analyses : Assumptions, models and data. Newbury Park, CA : Sage.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. InD. Levine (Ed.), Nebraska symposium on motivation, 15 (p. 192-238). Lincoln : University of Nebraska Press.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social conflicts (G.W. Lewin, Ed.). New York : HarperCollins.
- Mill, J.S. ((1949) A system of logic. London : Longmans, Green. (Original work published 1843).
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. Academy of Management Review, 5 (4), 491-500.
- Olafson, T.A. (1967). Principles and persons : an ethical interpretation of existentialism. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Popper, K. (1959).The logic of scientific discovery. New York : Basic Books.
- Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field : understanding and doing organizational ethnography. Journal of Management studies, 28 (1), 1-24.

- Shick, F. (1991). *Understanding action : an essay on reasons*. Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner : toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-20.
- Spencer, L.M., et Cullen, B.J. (1978). State-trait anxiety and interactional psychology. In D. Magnusson et N.S. Endler (Eds), *Personality at the crossroads : Current issues interactional psychology*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Van Maanen, (1982). Introduction. In J. Van Maanen, J.M. Dabbs, Jr., et R.R. Faulkner (Eds), *Varieties of qualitative research* (pp.11-30). Newbury Park, CA : Sage.
- Von Hayek, F.A. (1967). *Studies in philosophy, politics, and economics*. Chicago : University of Chicago Press.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York : Springer-Verlag.
- Woods, P. (1979). *The divided school*. London : Routledge et Kegan Paul.