

No. 4-5

septembre 1975

- TROIS PUBLICATIONS
- L'EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION
DANS LES ORGANISATIONS
- L'INTERVENTION, L'ANALYSE DE LA DEMANDE
ET LA FENETRE JOHARI

Cahiers de Psychologie
No. 4-5

Neuchâtel, Septembre 1975
Clos-Brochet 32

T R O I S P U B L I C A T I O N S

1. Chancerel J-L., Rousson M., Debétaz P.A., Sipitanou Athina.

Les "besoins" en formation des adultes.

Les méthodes d'identification.

Définition des besoins ; analyses critiques des méthodes ;
vers une nouvelle méthode d'analyse.

Quelques exemplaires encore disponibles au prix de Fr. 5.-

2. Oltramare, M. (Dr.)

Introduction à la médecine du travail.

Présentation des concepts et des principaux problèmes de la discipline.

Ce texte est écrit pour des non-médecins.

Disponible au prix de Fr. 12.-

3. Rousson M., Strohmeier A. et Debétaz P.A.

Analyse d'une échelle de notation personnelle.

Etude de cas.

Etude statistique et psychologique d'un système classique de notation personnelle.

Disponible au prix de Fr. 8.-

Les publications annoncées dans notre no.3-4 sont encore, pour la plupart, disponibles. Pour les obtenir, il suffit d'écrire à l'adresse suivante :

Cahiers de psychologie
Centre de psychologie, Université
Clos-Brochet, 32
2000 Neuchâtel

Dans notre no.3-4, publié à fin 1974, nous avons présenté les cours de psychologie donnés en notre Université. Cette présentation est encore, dans ses grandes lignes, valable.

Les personnes intéressées peuvent obtenir ce document à l'adresse ci-dessus.

L'EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION
DANS LES ORGANISATIONS

par Rousson, M., Debétaz, P.A., Fournier, J.P. &
Rothenhäuser, Caroline

Depuis un peu plus d'une année, nous réfléchissons au problème de la formation dans les organisations. Avant de commencer notre enseignement, nous avons été conseiller pour la formation dans deux entreprises de taille moyenne, après avoir travaillé à une enquête sur les besoins.

Réfléchissant aux succès et aux échecs de notre travail, il nous est apparu que les causes d'échecs résidaient non pas tellement dans les techniques d'enseignement, mais plutôt dans des facteurs politiques internes à l'entreprise.

Outre la traditionnelle "formation-récompense", nous avons relevé la "formation-prestige", engageant différents directeurs ou chefs dans une lutte de prestige - le vainqueur étant celui qui fait le plus de formation et la formation la plus originale. Les formés, dans ce cas, ne sont guère pris en considération que comme des objets utiles pour le concours.

Nous avons dès lors pensé que le problème de la formation dépassait nettement celui de son efficacité individuelle. Nous avons pensé qu'il fallait atteindre d'emblée le niveau organisationnel.

Dans un premier temps de notre recherche, nous avons dépouillé la littérature parue au cours des vingt-cinq dernières années. De ce dépouillement, assez complet, nous pouvons tirer les constatations suivantes :

1. L'histoire de l'évaluation de la formation du personnel dans les organisations est relativement courte. Elle semble remonter aux années 1952-53.
2. Les travaux ont été nombreux vers 1956, mais ont marqué un recul vers 1959-60. Il ne semble pas que, depuis cette date, on ait assisté à une reprise très nette.

3. Toutefois, dès 1960, les conditions ont changé. L'évaluation de la formation, auparavant, se faisait après coup. Mais, dès 1960, il semble qu'on ait planifié l'évaluation en même temps que la formation de façon à faire de la première une partie intégrante de la seconde.
4. Les travaux portant sur l'évaluation de la formation sont de divers types :
 - beaucoup portent sur les techniques utilisables en matière d'évaluation de la formation ;
 - d'autres portent sur la valeur de la formation en termes de productivité. On essaie, en fait, de répondre aux questions suivantes :
 - * la formation des opérateurs conduit-elle à une meilleure exécution des tâches ?
 - * la formation de l'encadrement conduit-elle à des attitudes plus favorables ? Permet-elle de supprimer des problèmes de fonctionnement ?
 - * y a-t-il corrélation entre le statut et le bénéfice retiré de la formation ?
5. Mais l'étude de la formation comme phénomène de l'organisation fait presque complètement défaut, tout comme l'étude de l'impact de l'existence du programme de formation sur la façon dont se déroule la vie au sein de l'organisation.
6. Toutefois, au cours des dix dernières années, des études proposées par quelques psycho-sociologues ont conduit à concevoir la formation comme un moyen de changement de l'organisation. Il existe, en effet, plusieurs études françaises montrant, par exemple, les problèmes vécus par des contremaîtres après une formation, les structures de l'entreprise ne se modifient pas
7. Enfin, les tentatives d'éducation des masses se sont accompagnées d'évaluation souvent systématiques (R.P.A. et T.P.R. en France, TEVEC au Québec, etc.).

Notre objectif a été, dès lors, posé comme suit : essayer de mieux connaître les conditions d'efficacité organisationnelle d'une formation. Pour ce faire, nous avons conduit deux études-pilotes dans deux entreprises moyennes suisses. Deux monographies sont rédigées.

La méthode étant exploratoire, nous avons procédé comme suit.

ENTREPRISE 1.

La Direction commerciale de cette entreprise de 1350 personnes est en pleine mutation. Les vendeurs, autrefois commerçants au sens strict du terme, doivent, à cause de certaines transformations des produits et de la structure des marchés, devenir des "technico-commerciaux". Par ailleurs, l'équipe de vente devant se développer, des techniciens et des ingénieurs sont engagés. Il se pose alors un problème de langage commun. Enfin, le directeur commercial est nouveau, et, quoique forte personnalité, il vient prendre sa fonction avec une idéologie nouvelle dans le service. Pour lui, il ne doit plus y avoir de barrières hiérarchiques dans le service. Tous les membres d'un service (70-80 personnes) doivent coopérer, former une équipe. Il est par ailleurs en rupture avec les méthodes et conceptions commerciales de son prédécesseur.

Il décide donc, en tenant compte des contraintes que nous venons d'énumérer, de donner une formation à ses collaborateurs. Cette formation doit être technique dans un premier temps. Elle a pour but :

- de créer un langage commun entre techniciens et non-techniciens ;
- d'introduire les anciens commerçants aux réalités techniques qu'ils connaissent mal.

Nous connaissons cette entreprise pour y avoir été consultant quelques années auparavant. Nous avons été invité à suivre l'expérience. Nous avons procédé comme suit :

- a) Entretiens (2) de quatre heures avec le directeur (découvrir ses buts, son idéologie) ;
- b) Entretiens avec les formateurs (leurs objectifs, moyens, idéologie) ;
- c) Proposition d'un schéma d'interviews de collaborateurs portant sur :
 - l'idée des interviewés face à la formation,
 - l'opportunité de cette formation,
 - la préparation de cette formation,
 - les attentes relatives à cette formation.

Il devait y avoir des interviews au début de la formation, et se répéter après six mois, soit après la période de formation, dispensée de façon interne, par des spécialistes des produits, assistés, dans la préparation, de pédagogues.

- d) discussion avec la Direction et les formateurs de ces projets d'interviews ;
- e) interviews et feed-back.

* * *

- a) La phase d'entretien avec la Direction fait ressortir tout l'aspect volontariste et idéologique de la formation voulue.

L'idée d'un suivi, d'un follow-up de la formation est accueillie avec enthousiasme. On va enfin savoir où l'on va. Il est nécessaire de transformer les entreprises : c'est une question de survie. On ne progressera plus dans un système autoritaire.

- b) Au niveau des discussions avec les formateurs, l'idée d'une évaluation fait peur. "Du moment, nous dit-on, que nous avons formulé des objectifs, on peut s'en tenir là. Toute vérification est superflue. On sait ce qu'on veut ; on l'aura ! "

Le suivi est finalement accepté à la suite d'une séance commune réunissant Direction, formateurs et chercheurs. Les formateurs sont rassurés par la Direction qui montre que, pour elle, leur statut n'est pas en cause.

- c) Au moment de la présentation du projet de canevas d'entretien, on assiste à des résistances liées à la peur des mots. L'emploi de notions comme "rôle organisationnel, statut organigramme, hiérarchie" font peur.

On craint que la recherche

- 1) critique implicitement l'organisation interne du secteur commercial en introduisant le doute sur les nouvelles méthodes ou en suggérant un retour à un organigramme classique, qu'on essaie d'abolir ;
- 2) suggère que des promotions seront possibles grâce à la formation en cours.

En fait, ces résistances sont de nature idéologique. Quatre collaborateurs, plusieurs mois avant la formation, ont été, comme on nous le dit, "conditionnés". En fait, ils ont appris la nouvelle idéologie de la Direction. Nous disons : ils l'ont appris, car le dynamisme et la persuasion du nouveau directeur ont fait que son discours a été accepté, quasi sans discussion. D'autant plus que ce discours se présentait comme un moyen de résoudre la tension existante dans le département, tension liée à une certaine déqualification des anciens représentants (passage au technico-commercial nécessaire), à l'arrivée d'ingénieurs et à l'incompréhension teintée d'hostilité des deux groupes. Tout ce qui précède ressort nettement des douze interviews préliminaires.

Tous, anciens et nouveaux, ayant besoin de mieux s'intégrer, espèrent que cette formation les aidera à cela. Tout au plus, trouve-t-on des ingénieurs qui disent qu'ils vont assister aux cours par solidarité, mais que, pour eux, il n'y a rien à apprendre.

En fait, du côté de la Direction et des formateurs, on assiste à un discours idéologique d'auto-justification et de bonne volonté.

Du côté des "formés", on assiste plutôt à un discours idéologique proche de la Direction et à un espoir.

Après six mois, on constate

- une certaine confirmation de l'idéologie véhiculée. Plusieurs incidents critiques rapportés montrent que des problèmes de collaborateurs, autrefois insolubles sans l'intervention de médiateurs (Directich), sont résolus spontanément ;
- un désir assez manifeste de participer à l'élaboration de la formation à venir, qu'on désire poursuivre ; de même, le cas échéant, pour d'autres domaines techniques ou non.

ENTREPRISE 2.

Il s'agit d'une entreprise fabriquant des produits industriels en continu. La Direction de fabrication (nouvelle) constate que les contremaîtres sont de bons ouvriers promus, mais ne peuvent effectuer de manière autonome certains calculs élémentaires. Il faut leur préparer des abaques ou des tables de décision élémentaires. Dans les cas spéciaux, ces contremaîtres font appel aux chefs d'atelier.

Le directeur de fabrication estime que ces contremaîtres doivent être plus autonomes et décide qu'une quinzaine d'entre eux doivent apprendre un certain nombre d'éléments de calculs élémentaires. Un cours est mis en place.

Notre procédure d'enquête a été la même que pour la première entreprise. Nous constatons que

- a) l'idéologie de la Direction, très affirmée, est que les contremaîtres doivent savoir effectuer un certain nombre de calculs élémentaires ;
- b) cette idéologie leur est communiquée en une séance conduite "tambour battant" ;
- c) qu'en fait, rien n'est transféré à la situation de travail.

Nous poussons alors l'investigation plus loin et constatons, après une réunion avec le directeur, un chef d'atelier et un contremaître de haut niveau, que la formation proposée est logiquement réaliste. Dès lors, comment expliquer le refus du transfert ?

Retournant vers les contremaîtres, nous leur demandons de tenir la liste de leurs activités de contact pendant plusieurs demi-journées. Ce fut un travail astreignant car, en moyenne, chaque contremaître a un contact toutes les sept minutes. Ces contacts sont extrêmement variés et les 9/10 ont lieu avec les subordonnés. Les sujets sont :

- problèmes personnels,
- demande de congé,
- demande de renseignements sur les politiques de l'entreprise,
- réglage de machines,
- travail à faire,
- ordre des opérations, etc.

Dès lors, le principal problème des contremaîtres est double :

- surcharge dans les contacts,
- problèmes d'organisation de son travail.

A cela, il faudrait ajouter qu'il existe un problème d'organisation des postes des ouvriers et un problème de formation de ces mêmes ouvriers, qui ont des postes très parcellaires et peu d'autonomie.

Dès lors, et dans ces conditions, une formation envisagée unilatéralement et sur la base d'une analyse logique seulement, ne correspondant pas à un problème et à une idéologie partagée, ne pouvait avoir de succès.

Les constatations très sommairement résumées ci-dessus nous conduisent à faire les remarques suivantes :

1. Nous croyons que, pour les entreprises, il faut distinguer trois types de formation :

- la formation professionnelle, qui ne fait pas l'objet de notre investigation ;
- la formation qu'on peut appeler de conformisation. Cette formation peut être technique ou psycho-sociale. Il s'agit, en fait, d'aider les individus à s'adapter à une organisation particulière ;
- la formation "déstructurante" ou à la résolution de problèmes.

2. Les formations dites de conformisation et de "déstructuration" ne sont pas neutres. Elles visent, en fait, des objectifs politiques souvent mal conceptualisés, et dont toutes les conséquences et les conditions ne sont pas tirées au clair.
3. Un certain partage de l'idéologie et de l'analyse de la situation entre direction et "dirigés" est nécessaire à un succès d'une formation comme celles envisagées plus haut.
4. Mais une adhésion idéologique simple, qui ne résulte pas d'une participation active et désirée des deux parties, risque de conduire aux problèmes suivants :
 - l'adhésion idéologique simple, au niveau du discours, peut masquer un refus de participation et d'engagement personnel ;
 - ce type d'adhésion peut s'accompagner d'une soumission dont l'instrumentalité va à l'encontre des buts de l'organisation ;
 - l'idéologie prêchée par la Direction conduit à une définition unilatérale et partielle des objectifs, qui ne laisse au subordonné que le choix entre le refus pur et simple et l'adhésion purement idéologique.
5. Il nous semble donc que, mis à part peut-être la formation professionnelle au sens strict du terme, toute formation au sein de l'entreprise devrait être traitée comme un moyen de développement organisationnel, avec tout ce qu'implique une telle méthode.

L'INTERVENTION, L'ANALYSE DE LA DEMANDE
ET LA "FENETRE JCHARI"

Fournier, J.P., Debétaz, P.A., Droz, Myriam,
Rothenhäuser, Caroline, Mommer, J.M. sous la
direction de M. Rousson

Avertissement

Le texte ci-dessous a été élaboré collectivement, au cours d'une série de colloques organisés pour et par des étudiants de psychologie du travail préparant un diplôme. *)

C'est la lecture du livre de Alain Meignant (cité ci-dessous) qui nous a suggéré les réflexions proposées ci-dessous. Ces réflexions ne constituent pas nécessairement une critique des thèses de l'auteur cité.

Nous pensons que ce texte peut avoir une double utilité :

- pour l'étudiant en psychologie, il peut constituer un "cas" sur lequel il pourra exercer sa réflexion ;
- pour l'organisation, l'entreprise, il est une présentation d'une des méthodes de travail possible, à disposition de l'intervenant qui renonce à lui vendre un "produit fini", produit trop souvent éphémère et peu adapté à la problématique concrète des hommes œuvrant au sein de l'organisation.

M. Rousson

*) (Nous remercions J.L. Chancerel de ses remarques sur le problème de la "figurabilité").

Présentation du problème

Alain Meignant, dans son livre sur "L'intervention socio-pédagogique dans les organisations industrielles" (Mouton, Paris 1972) utilise le schéma de la "fenêtre Johari" pour essayer de rendre compte de la démarche intervenante.

Il compare l'intervenant dans une organisation au lecteur futur d'un livre aux pages non-coupées. Ce lecteur, avant d'en couper les pages n'a que quelques indications sur le contenu de l'ouvrage. Il infère ce contenu de la connaissance éventuelle qu'il a de l'auteur et du titre de l'ouvrage.

Mais il a, en plus, des outils à sa disposition : ses connaissances antérieures du domaine l'aidant à se faire une idée de la structure et du contenu de l'ouvrage.

Ensuite, en feuilletant le livre, "le futur lecteur découvre rapidement, au hasard des pages qu'il peut parcourir, des bribes de texte, des titres de chapitres. Sa représentation de l'ouvrage va donc se préciser, mais il va se heurter constamment à l'impossibilité d'aller plus loin... il va voir surgir des fins de phrases, des fragments épars dont le sens lui échappera. La table des matières ne pourra que s'entrouvrir, lui dérobant la compréhension de la structure du texte. Devant cette succession de phrases tronquées, de propositions brisées, le futur lecteur va essayer de reconstituer le dessin de la mosaïque" (p.30).

Se pose alors la question de savoir quel principe structurant il va utiliser. Dans un premier temps, Meignant se réfère à Bachelard et propose que les "sourdes passions" du lecteur vont être le principe structurant premier.

L'intervenant, dans une entreprise, est donc un peu comme le lecteur devant son livre aux pages non coupées.

Il connaît le nom de l'entreprise. Il a reçu une demande : un titre, sans plus. Il sait plus ou moins qui lui a formulé cette demande. Mais, comme le dit Meignant, l'intervenant ne sait rien des circonstances qui ont amené la formulation de la demande. Il ne sait rien de la structure profonde de l'organisation. On n'a donc que quelques titres, quelques bribes de texte. Tout le reste est inspiré par les "sourdes passions" de l'intervenant : ce qu'il aime, ce qu'il réprouve, et ce qu'il pense de la vie, ce qu'il pense de la société industrielle, etc.

Le problème de l'intervenant est donc, dans un premier temps, de dépasser ces éléments structurant en essayant de connaître mieux le tout, l'organisation et ses structures profondes.

Cela revient à considérer la demande comme un produit, le produit d'un contexte organisationnel et social.

Cela revient aussi à considérer la demande manifeste comme un élément seulement de la réalité. Le manifeste n'est pas le tout. Et analyser les déterminants de la demande, c'est dévoiler le fonctionnement de l'organisation et la complexité réelle de ses besoins. Pour Meignant et pour beaucoup d'auteurs, cette analyse est en elle-même éducative, car elle donne à l'entreprise des "outils" d'auto-analyse. Elle lui permettra de mieux fonder son autonomie dans la résolution de ses problèmes.

La présente option s'oppose au travail de l'intervenant-expert traditionnel qui démarre son action sur la connaissance du manifeste seulement et ignore les déterminants profonds des demandes formulées. Dans l'esprit des auteurs comme Meignant, une telle approche n'est qu'une pédagogie des "premiers soins", mais ne permet pas de s'attaquer aux fondements mêmes des problèmes.

La présente option s'oppose au travail de l'intervenant-expert traditionnel qui démarre son action sur la connaissance du manifeste seulement et ignore les déterminants profonds des demandes formulées. Dans l'esprit des auteurs comme Meignant, une telle approche n'est qu'une pédagogie des "premiers soins", mais ne permet pas de s'attaquer aux fondements même des problèmes.

L'approche de Meignant suppose par ailleurs que le sujet (l'organisation en l'occurrence) n'est pas pleinement conscient des déterminants de sa demande manifeste.

Prenons un exemple, Ourlin (L'entreprise et sa politique de formation. Quels sont ses objectifs ? In: Psychologie du travail, journées des 6-7 novembre 1970, section Psychologie du travail de la Société française de Psychologie) rapporte une demande de formation d'une Compagnie d'assurances pour ses rédacteurs de contrats : il s'agissait de former ces rédacteurs, car le travail est mal fait - retards, erreurs, etc. C'est la demande manifeste.

L'analyse montre :

- que les demandes des rédacteurs pour eux-mêmes sont d'inspiration extérieure ;
- que les demandes des chefs, pour les rédacteurs concernent des aspects de législation, de techniques d'étude des dossiers, etc...

L'étude montre encore que les rédacteurs sont presque tous licenciés en droit et qu'ils connaissent la législation des assurances. Mais le 90% des travaux sont routiniers et de pur automatisme. 10% des tâches seulement exigent une qualification.

Le problème semble, dès lors, concerter la définition des fonctions et non la formation, dans un premier temps tout au moins. Cette redéfinition des fonctions devrait aboutir à ce que les différentes catégories d'employés puissent exercer une activité à la hauteur de leurs possibilités. Ce qui impliquerait une formation concrète des exécutants moins qualifiés que les juristes. Les premiers pourraient prendre en charge les travaux qui apparaissent routiniers pour les juristes, mais valorisants pour eux (par rapport à leur situation antérieure). Dans cette conception, les juristes accomplissent des travaux d'études et seraient chargés du conseil et de la supervision.

La direction est réticente. Probablement, selon l'analyse d'Ourlin, parce que les "informations recueillies au cours du diagnostic font apparaître que la conception qu'a la direction de la formation de ses licenciés en droit est en fait une conception de défense de l'image du personnel d'une société financière. Le personnel d'une société, banque, assurance ou crédit, doit être licencié en droit" (p.31).

Ourlin dit, en conclusion de l'examen de ce cas, que "lorsque nous faisons un diagnostic, en exprimant les besoins de formation, il faut aussi analyser les stratégies des différents groupes de l'entreprise, parce que ces stratégies peuvent conduire à l'expression de besoins absolument erronés (p.31).

Nous dirons que la demande manifeste est souvent une expression incomplète, déguisée et peu consciente du problème qui se pose.

De l'analyse de la demande

Comment, alors, analyser la "vraie" demande ? (Nous parlons, ici, de demandes de formation, mais mutatis mutandis, on peut étendre cette étude à tout type de demande) ?

Si le lecteur du livre dont il était question plus haut dispose d'un "moyen simple pour mettre fin à ses tourments (se saisir d'un coupe-papier) l'intervenant..." va se trouver devant une situation plus complexe. La demande est surdéterminée par des facteurs de tous ordres (socio-économiques, institutionnels, politiques, idéologiques...)" (Meignant, pp.33-34).

Meignant propose ici, un dispositif heuristique capable de révéler le "jeu", de l'analyse en prenant en compte les éléments disponibles pour atteindre la demande latente.

Ce dispositif, c'est la "fenêtre Johari". Ses éléments sont les suivants :

1. La demande manifeste exprimée par le client: système-client (S.C.).
2. La demande latente qui fonde l'expression de la demande manifeste. "C'est la configuration des déterminants de tous ordres qui aboutissent à produire la demande manifeste". Cette demande latente est inconnue du S.C. et du S.I. (intervenant ou système intervenant).
3. Le champ théorique du S.I. qui est le (ou les) Système(s) conceptuel(s) (outil(s) méthodologique(s) faisant référence à une (ou des) théorie(s)). Notons que ce système conceptuel n'est pas clos. Il est toujours en voie d'élaboration. Néanmoins, il est "le fondement de la compétence" de S.I. et est inconnu de S.C.
4. Les éléments d'information détenus par S.C. sur lui-même. S.C. détiennent des éléments d'information sur lui-même, sur son organisation, sur son fonctionnement. Mais on pense que ces éléments d'information ne sont pas systématisés et/ou "s'organisent selon un topique idéologique du point de vue des instances mises en oeuvre, de leur formulation et de leurs relations réciproques". (p.35). Ces éléments d'information ne sont pas connus de S.I.

Ces divers éléments peuvent s'organiser dans le tableau suivant :

	Connu de S.I.	Non connu de S.
Connu de S.C.	1. Demande manifeste	4. Eléments d'information détenus par S.C. sur lui-même.
Non connu de S.C.	3. Champ théorique de S.I.	2. Demande latente

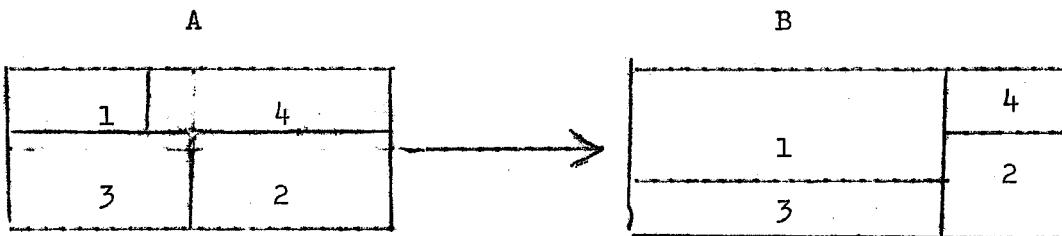
La différence entre 1 (Demande manifeste) et 2 (~~demande latente~~) sera le moteur de l'évolution du système. La différence entre 3 et 4 sera le moyen par lequel on agira sur la différence entre 1 et 2.

"En d'autres termes, c'est par la confrontation de la compétence théorique et pratique du système intervenant avec le corps d'informations détenues par le système-client de façon non systématisées sur le fonctionnement vécu de l'organisation, à l'occasion des situations suscitées par l'intervention, que l'on parviendra à expliciter une part toujours plus vaste de la demande latente et ce faisant, à opérer un changement dans le système" (p.35).

Ce changement a trait au fonctionnement du système client s'analysant au sens de la demande.

Revenant au schéma ci-dessus, Meignant écrit :

"On voit qu'un changement de surface de l'un des quadrants affectera nécessairement les autres" (p.35). Dès lors, le changement entre le début (A) et la fin de l'intervention (B) pourrait, graphiquement, se représenter comme suit :



Meignant commente en disant :

- que "c'est par la réduction du quadrant 3 (connaissances théoriques et outillage conceptuel détenu par le seul S.I.) que l'on permettra la systématisation des informations détenues par S.C. sur lui-même, leur réorganisation d'un système de représentation idéologique en un système conceptuel aussi rigoureux que possible, incluant la compréhension de la fonction politique de fait liée à ce qu'était le système de représentation..." (p.36) ;
- que "le champ théorique de l'intervenant est loin d'être définitif", car l'intervention est action et recherche et son déroulement suscite la construction d'outils conceptuels, de méthodes qui peuvent être remis en cause, complétés et enrichis.

Meignant se défend par ailleurs de vouloir "présenter l'intervention comme la confrontation d'intervenants détenteurs d'un savoir cohérent et définitif et d'intervenus plongés dans le "non-savoir". Il y a simplement de ce point de vue, entre S.I. et S.C., une différence qui crée la possibilité de l'analyse" (pp. 36-37). Il ajoute, enfin, que la demande ne reste jamais figée dans sa formulation originelle. Au contraire, elle évolue et se modifie, soit en fonction du contexte, soit comme illustration des progrès de l'intervention. Mais cette évolution peut aussi exprimer les résistances des S.C. à cette intervention.

Avant de terminer cette présentation de la conception de Meignant, il faut relever qu'il précise que le schéma "fenêtre Johari" ne "rend évidemment pas compte de tous les aspects de l'intervention" (p.34 et 37).

Réflexions sur les propositions de Meignant

L'étude de la "fenêtre Johari" a fait naître dans notre groupe, plusieurs réflexions qui, après une première formalisation peuvent se présenter comme suit :

1. Le schéma contient un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes qui ne doivent pas nécessairement être retenues :

- Le champ total, composé par les quadrants 1, 2, 3 et 4 ne change pas. On peut se poser la question suivante: pourquoi, par le processus même de l'intervention et du fonctionnement de S.C. et de S.I., ne pourrait-il pas se réduire ou s'élargir ?

- Le champ théorique (quadrant 3) évolue aussi, ce que Meignant fait d'ailleurs remarquer.

- Le champ implicite (demande latente, (2) se réduit. Pourquoi ne se réduirait-il pas par certains aspects, tout en ne cessant d'augmenter : l'implicite étant sans cesse engendré par l'activité même de S.C. et de S.I. ?

- Les informations de S.C. se réduisent. Et pourquoi si l'activité continue ? On pourrait dire qu'elles augmentent s'il y a explicitation et recherche et si, du moins, l'intervention ne fait pas cesser le fonctionnement de S.C. (phantasme de S.I. : "on arrête tout pour expliciter"!??)

2. Ne devrait-on pas supposer, au lieu d'un seul système théorique organisé (celui de S.I.), deux systèmes théoriques (S.I. et S.C.) figuralisant (et censurant) chacun les informations recueillies ? Ces deux systèmes théoriques (et non un seul, celui de S.C.) sont constitués à la fois par des références et des outils conceptuels et par des éléments idéologiques généraux (dont il faut vérifier l'utilité dans l'intervention concrète). La confrontation de ces deux systèmes, à la fois utilisée et change*) Alors les figurabilisations et censures qui se restructurent dans cette confrontation, laissent passer des éléments refoulés et refoulent d'autres éléments qui passaient ! Ce qui précède implique une ouverture des systèmes. Si cette ouverture n'a pas lieu, l'intervention se bloque.

Pourquoi par ailleurs ignorer, dans l'acte d'intervention, les "sourdes passions" qu'évoquait Meignant au début de son texte ? Pourquoi ces "sourdes passions" n'entreraient-elles pas en concurrence avec le système théorique de S.I. ? Certes, l'intervenant est censé être formé à l'auto-analyse et devoir se garder de telles interférences. Mais la psycho-sociologie de l'intervention montre que le choix de sa stratégie inclut ces "sourdes passions".

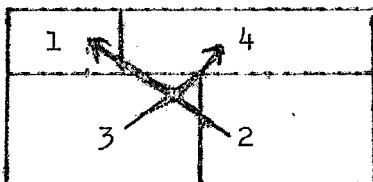
*)les informations recueillies.

De même, le client n'a pas que des éléments d'information éventuellement organisés selon un topique idéologique. Il peut avoir une théorie, incomplète peut-être, très superficielle certainement, mais réelle (voir plus haut), permettant d'élaborer une stratégie. Et la demande manifeste a une composante stratégique.

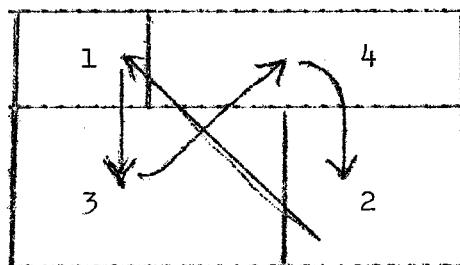
3. Le but de l'intervention est-il d'expliciter tout l'implicite ? Si, par exemple, la psychanalyse veut rendre l'inconscient conscient, suppose-t-elle pour autant l'inconscient ? Si c'était le cas, la psychanalyse rendrait la vie bien rationnelle. Où puiserait-on pour l'imaginaire et pour garder épaisseur et intérêt aux personnes ?

Il y a, c'est évident, explicitation nécessaire. Mais cette activité d'explicitation crée, par son exercice même de l'implicite, dans le S.I. et dans le S.C. Car il faut bien admettre que les intervenants ont aussi un inconscient qu'ils nourrissent.

4. Dans le schéma :



la flèche de 3 vers 4 sert à faire passer des éléments du quadrant 2 vers le 1, pour aboutir à la même surface totale avec une sorte de "remaniement parcellaire". Ne pourrait-on pas avoir le schéma suivant :



La flèche "complexe" ci-dessus indique que, par la demande initiale, S.C. met en mouvement S.I. qui interprète cette demande par le biais de son système théorique appliqué sur les éléments du quadrant 4, en faisant passer des éléments du quadrant 2 vers le quadrant 1. Mais ce travail augmente, enrichit ou modifie :

- l'implicite de S.C. et de S.I.
- la théorie de S.I.
- la théorie de S.C.
- l'explicite commun.

5. Enfin, le quadrant 2 ne nous semble pas contenir uniquement ce que l'on peut appeler, au sens restreint du terme, la demande latente, mais aussi tout le non-dit organisationnel.

Ces premières réflexions ne contredisent pas nécessairement la pensée de Meignant. Elles concernent uniquement la "fenêtre Johari" et son contenu. Nous avons relevé, plus haut, que Meignant répondait en partie tout au moins à nos objections. Mais nous croyons qu'il est utile d'insister sur le fait que le schéma, somme toute très simple de la "fenêtre Johari", ne peut être utilisé mécaniquement.

Pour une analyse plus large du phénomène intervention

La formulation des réflexions ci-dessus soulève quelques problèmes importants de l'intervention et de la conception des phénomènes organisationnels.

1. Dans le texte du chapitre ci-dessus, nous avons souvent utilisé le concept implicite pour exprimer ce que Meignant appelle demande latente. Pourquoi ? L'origine de ce lapsus est peut-être à trouver dans un certain malaise éprouvé face au latent. Quel est le statut exact du latent ? Est-il uniquement du domaine du refoulé inconscient ? N'est-il pas aussi du domaine du non-dit organisationnel ? Ou de l'inconnu ?

Le latent renvoie au caché ou "mal". Cette position manichéenne nous gêne, car elle pose, d'un côté, l'organisation comme ayant des caractéristiques inavouables et, de l'autre, le S.I. comme le mage pouvant ou voulant faire éclater la vérité.

Par ailleurs, le concept demande latente nous a semblé trop restrictif.

En fait, dans le quadrant 2, nous pensons trouver :

- le non-dit organisationnel et l'inconnu.
- les stratégies des organisations et/ou personnes concernées.
- le refoulé.

Le non-dit organisationnel n'est pas nécessairement du refoulé. C'est tout ce qui n'apparaît pas à travers les systèmes d'expression et d'analyse de la situation, et ce qui n'apparaît pas au client comme fonctionnel (on ne le dit pas parce que ça ne semble pas utile). Le mode d'expression, comme les systèmes d'analyse laissent passer des éléments d'information et en censurent d'autres (psychologie du portier de Lewin).

Modifier le mode d'expression et changer de système conceptuel conduisent inévitablement à une autre figurabilité de la "réalité".

Les stratégies des parties en cause, par défaut d'analyse, ne sont pas toujours claires et manifestes. Il en est de même des raisons de ces stratégies et valorisations de leurs éléments constitifs.

2. Il convient de noter que le système conceptuel, choisi et appliqué par l'intervenant, peut être générateur d'implicite. Ainsi, le système et les cadres de références pratiques de l'intervenant peuvent occulter une demande manifeste et la renvoyer dans le champ de l'inconnu. Ainsi la pratique de l'intervention peut être génératrice d'implicite (voir point 1, in fine).
3. On peut se demander si le concept de demande latente n'est pas d'abord un élément de la théorie de l'intervention (et de son idéologie) que véhicule le système intervenant. En ce sens le S.I. institue la demande latente. Mais comme l'intervention est un processus, il est naturel qu'en cours de travail, l'hypothèse instituée elle-même soit remise en cause.
4. On pourrait cependant penser qu'il existe une demande latente, au sens strict du terme, du type : "aidez-nous à résoudre notre problème; supprimez cette zone de tension"; mais aussi : "ne remettez pas en cause certains acquis".

Dans ce cas, le travail de l'analyse serait d'aider l'organisme client à prendre conscience de l'ensemble des conditions d'un changement véritable.

Mais cette prise de conscience implique des tensions d'un nouveau type et une modification du quadrant 2 (le "latent").

5. Dès lors, les éléments d'information (quadrant 4) détenus par le système client sur lui-même se modifient et son système théorique d'explication (conduisant à sa demande manifeste) est ébranlé.

La demande manifeste va donc se modifier. Peut-être s'enrichir. Mais elle peut aussi devenir plus rigide, dans la mesure même des défenses qui auront été construites dans le cours du processus de l'intervention.

De toute façon, l'inconnu à explorer va se modifier. Un refoulé nouveau risque de jouer. Les stratégies des partenaires peuvent changer.

6. Même si, au début de l'intervention, les informations que le S.I. possède sur le S.C. sont peu nombreuses, elles existent et elles sont structurées par les "sourdes passions" de ce S.I.

La valeur de l'analyse sera déterminée par la capacité qu'a S.I. de modifier son image du S.C. et d'intégrer, par conséquent, les informations que ce client peut lui transmettre.

De même, l'efficacité de l'intervention résidera dans la capacité qu'a le S.C. de modifier son système théorique, de façon à intégrer les nouvelles informations acquises sur lui-même.

7. L'intervention aboutit quand

- 1) les deux systèmes théoriques sont suffisamment rapprochés pour intégrer les informations initiales et les informations générées et
- 2) quand le S.C. peut prendre une décision lucide et fondée. Ces deux conditions ne supposent pas que l'implicite a été totalement traité.

Nous noterons ici qu'il ne convient pas d'être naïvement optimiste. Prenons l'exemple de Freud. A la fin de sa vie, le père de la psychanalyse (*in Analysis terminable and interminable*, 1937 ; tiré de Rothgeb, C.L. *Abstracts of The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, I.U.P. Inc. New-York 1973) est plutôt pessimiste en ce qui concerne l'efficacité thérapeutique de la psychanalyse. Freud attire, en particulier, l'attention sur les facteurs autres que psychologiques qui conditionnent finalement le succès d'une analyse.

Dans la 4^e partie de l'œuvre citée ci-dessus (*Protecting against future conflicts*), on se demande si on peut faire de la prophylaxie en traitant un conflit qui, au moment de l'analyse n'est pas manifeste. Pour cela, il conviendrait de provoquer chez le patient, en lui ^{en}décrivant la possibilité, une attente adéquate, attente qui activerait en lui les conflits à un degré modeste, mais suffisant pour le traitement.

Les résultats attendus ne se sont pas manifestés. On a simplement abouti à une "amélioration" de la connaissance qu'a le patient de lui-même, mais sans aucune altération.

Dans la 7^e partie de l'œuvre, on cite un texte de Ferenczi sur la terminaison des analyses. Ce disciple de Freud indique que la terminaison de l'analyse est une question pratique. Le but de l'analyse est d'assurer les meilleures conditions possibles pour le fonctionnement du moi.

Transférant ces remarques à l'analyse organisationnelle, nous pouvons dire que la question reste ouverte de savoir :

- jusqu'où l'intervenant "peut aller trop loin". Il s'agit ici de savoir quand il doit cesser de poser de nouveaux analyseurs, afin de ne pas risquer l'intervention à vide ;
- et, par conséquent, quand il doit se retirer.

Ces remarques posent aussi le problème du champ pratique et de l'ampleur (profondeur) de l'intervention.

Pratiquement, est-il nécessaire, au-delà d'une prise en compte systématique, de traiter nécessairement, dès le début, la totalité de l'organisation et de ses fonctions ? Est-il nécessaire et utile de faire porter l'intervention, dans ses objectifs pratiques, sur l'ensemble des systèmes qui constituent l'organisation et des processus socio-psychologiques présents ?

L'intervenant (ou le système intervenant : 2-3 personnes) est-il assez fort, son système théorique assez puissant pour prendre en charge la totalité des processus d'une organisation ?

S'il est nécessaire que l'analyse soit la plus large possible, il faut que le système intervenant garde à l'esprit le problème concret à résoudre, et qu'il ne soit pas victime d'un désir d'intervention sur la totalité de l'organisation, ce qui dépasserait ses forces et son mandat.

En d'autres termes, le S.I. est-il en mesure de maîtriser le processus d'analyse et de changement mis en marche ? De toute façon, il nous semble (avec Meignant) que les relations coopératives entre S.I. et S.C. doivent progressivement se substituer aux relations analytiques, ne serait-ce que parce que le champ à explorer est large et complexe. Cette remarque milite en faveur d'un apprentissage théorique du S.C. (client).

Compte-tenu des remarques et restrictions ci-dessus, il nous semble que "la fenêtre Johari" pourrait être modifiée et complétée comme ci-dessous. (voir schéma).

Ce schéma, disons-le d'emblée, n'est pas et ne peut être complet. En particulier, le système de flèches n'est que partiel, de crainte d'une surcharge de l'ensemble.

a) Case (S.I. connu, S.C. inconnu). Nous la divisons en deux parties. Le système intervenant, dès l'abord d'un client, détient des informations sur ce client. Ces informations sont :

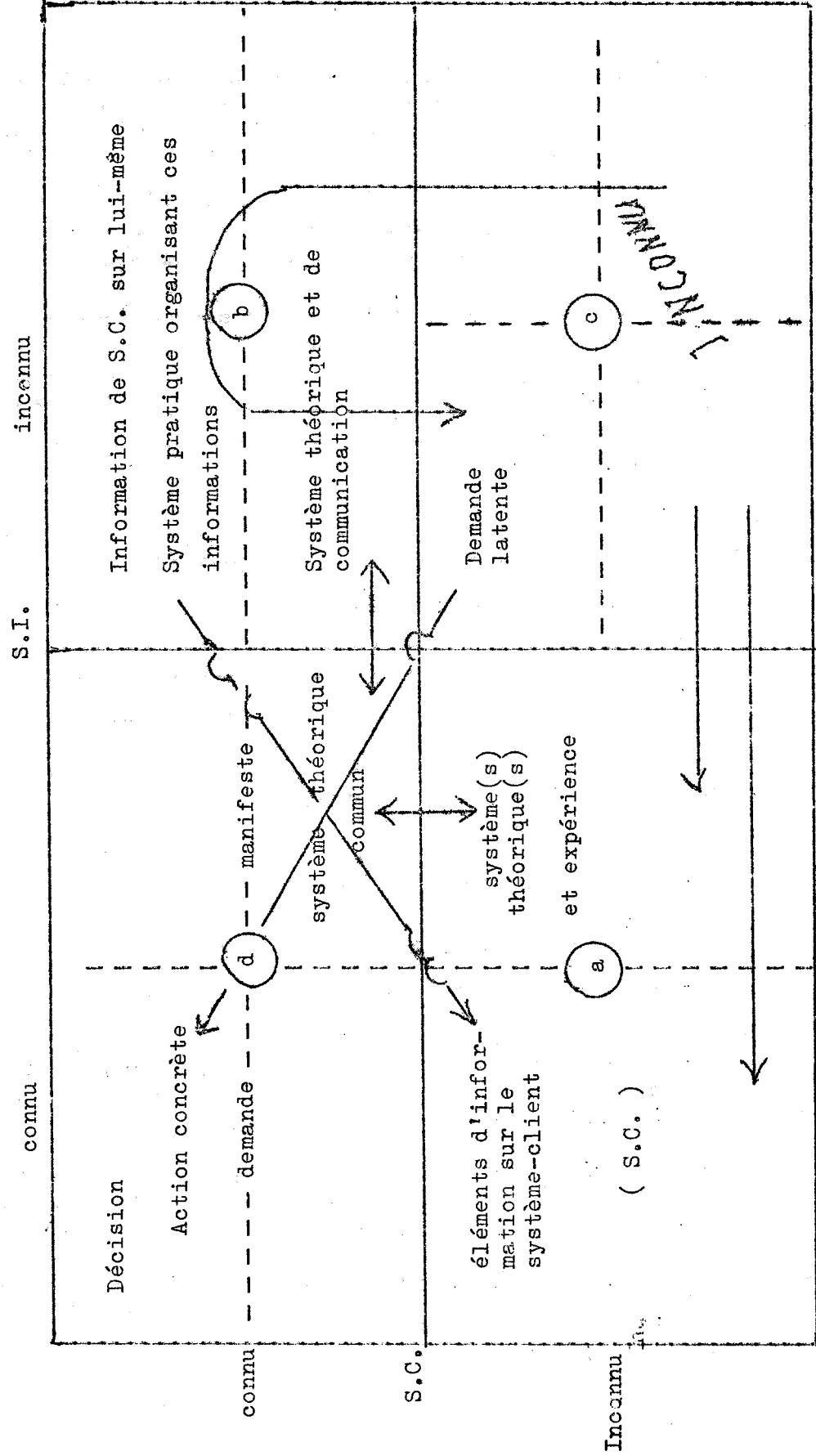
- celles contenues dans la demande ;
- les informations "publiques", pas toujours exactes, mais ayant une existence ;
- les informations sur la branche économique.

Les informations "structurant" l'idée que S.I. se fait de S.C. Elles sont organisées grâce au(x) système(s) théorique(s) du S.I. Ce dernier n'aborde pas son client avec une neutralité et une ouverture totale (sans compter qu'il a, lui aussi, une ou des idéologies).

Le système théorique de S.I. existe plus ou moins structuré. Il détermine l'approche qu'aura S.I. du S.C. Comme le ferait un symbole, il permet d'appréhender la réalité de S.C., et en même temps risque de la voiler.

b) Case (S.I. inconnu, S.C. connu). Cette case est aussi divisée en deux parties. S.C. (le client) a des informations sur lui-même, Mais il a aussi un système théorique (inexact ou non, superficiel ou élaboré) qui l'aide à élaborer le discours qu'il tient sur lui-même. Ce discours n'est certes pas exclusivement "manifeste". Il peut être déterminé par du latent ou de l'inconnu. Mais il en est de même de S.I.

Le contenu de la "fenêtre Johari"



- c) Case (S.C. Inconnu, S.I. Inconnu). Nous voyons dans cette case plusieurs éléments de réalité. Le latent (qui est du domaine du passé, du refoulé, du censuré), le non-dit organisationnel, les stratégies et l'inconnu (qui est du domaine de l'avenir). Il s'agit dans ce dernier cas, de ce qui n'est simplement pas révélé par absence d'outils de connaissance. C'est ce qui va, ultérieurement, et dans un premier temps, enrichir la problématique du changement et de la décision.

La demande latente n'est qu'une partie du total inconnu de S.I. et de S.C. Disons encore que le latent peut être une simple "construction" liée à l'incapacité des systèmes théoriques en présence. Il convient donc de ne pas insister trop exclusivement sur cette catégorie particulière de l'inconnu.

Nous parlons par ailleurs de demande latente. La demande est, ici, définie au sens strict du mot. Ce serait en partie la demande non formulée. Ce qui est en plus de la demande manifeste. Ce qui se cache derrière. Par exemple, une entreprise peut demander un système de qualification des emplois. Mais en plus, on demande, implicitement, une justification de la hiérarchie des salaires ou un moyen supplémentaire de négociation avec les syndicats.

Révéler l'inconnu peut signifier, par exemple, mettre en évidence les conditions de l'action, à partir d'une intervention, compte tenu de la nature de l'organisation et des contraintes générales.

- d) Case (S.C. connu, S.I. connu). On trouve ici la demande manifeste (organisez-nous un système de formation des cadres). Mais cette case s'enrichit au cours de l'intervention : un système théorique commun, partagé, est progressivement construit qui aboutit par l'analyse à une décision et à l'action concrète.

Le processus de l'intervention

Dans le cadre ci-dessus, l'intervention procéderait, globalement comme suit :

- a) Mr S.I. vient chez le client, après la demande, avec une ou des hypothèses. Son premier rôle est d'enrichir sa problématique en intégrant les informations (case b) que le client a sur lui-même.
- b) Les hypothèses de S.I. sont donc enrichies. Il peut les confronter au discours "théorique" que S.C. tient sur lui-même.
- c) L'écart entre ces deux discours doit provoquer un "appel" d'informations et une analyse des bases des deux discours théoriques. Ainsi, une première ébauche de discours théorique commun est mise en place. Un accord peut intervenir pour une recherche : pour répondre à l'appel d'informations noté ci-dessus.
- d) La recherche (à l'intérieur ou à l'extérieur (conditions socio-économiques générales, exigences syndicales, etc)) de l'organisation conduira à une modification de la demande latente, mais aussi de la demande manifeste.

L'analyse en commun (confrontation des systèmes théoriques) des résultats accentuera encore la modification de la demande latente en la révélant partiellement. La demande manifeste deviendra plus riche. En même temps, les conditions de l'action (l'inconnu ou une partie de celui-ci) seront mieux clarifiées et la zone commune des systèmes théoriques sera enrichie.

- e) A cette étape, des éléments pour la décision ou pour l'action seront mis en lumière. Mais ils seront encore, certainement, insuffisants. D'autres questions naîtront : une nouvelle enquête sera peut-être nécessaire. Les modalités de cette enquête peuvent être très variées : enquête au sens strict du terme, groupes de discussions, etc... Mais en même temps, l'enrichissement du système théorique commun aura créé des outils qui permettront de mieux analyser la réalité connue ou encore inconnue.

Néanmoins, l'écart entre les discours théoriques peut encore renforcer le besoin d'une nouvelle information. On retourne donc au point c) ci-dessus.

- f) Ce cycle peut se répéter plusieurs fois, jusqu'à la décision et jusqu'à l'action. Combien de fois ? C'est ici qu'on voit qu'il convient de mettre en place un système d'évaluation. Nous revenons ici à Ferenczi (cité plus haut). L'analyse, nous semble-t-il, doit s'arrêter quand S.I. et S.C. estiment, avec un accord raisonnable, que le champ théorique est suffisant pour que S.C. soit en mesure de prendre une décision et de planifier une action lucide et susceptible d'intégrer les multiples exigences d'une situation.

Il nous semble que S.I. doit faire en sorte que S.C. ne se complaise pas dans l'analyse, mais doit aussi éviter de forcer S.C. à l'analyse quand cette dernière n'apparaît plus comme instrumentale pour le but recherché. Ici, il faut toutefois être conscient du fait que ce but peut s'être modifié (voir plus haut : points d) et e)) en cours d'intervention.

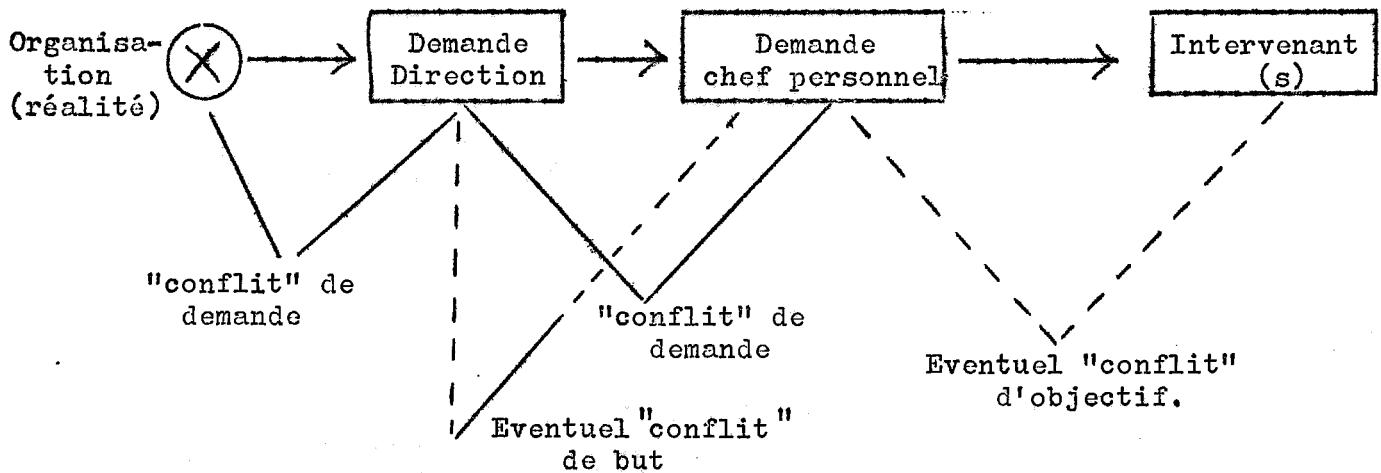
- g) Une intervention ne doit pas nécessairement se terminer sur la constatation qu'il n'y a plus de problèmes à résoudre, mais plutôt sur celle que les problèmes qui subsistent peuvent être maîtrisés par le système théorique commun élaboré.

- h) L'intervention a modifié, en ce qui concerne la "fenêtre Johari" les rapports existants entre les cases :

- le système théorique et l'expérience de S.I. se sont enrichis ;
- il en est de même de celui et celle de S.C. Mais ces derniers ne sont pas inclus dans les premiers. Une part du système théorique de S.C. n'a tout simplement pas pu être inclus par celui de S.I. ;
- une part du latent a été explicité et une part d'inconnu est devenu connu.

Pour mieux comprendre la problématique de l'intervention, il faut encore faire une analyse du ou des porte-paroles.

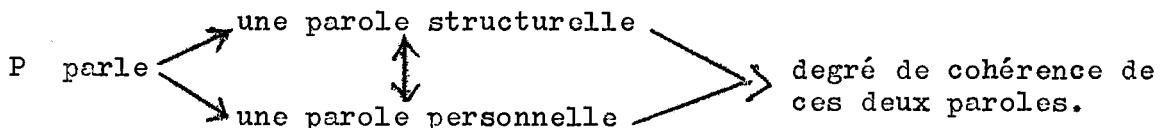
Considérons le schéma suivant :



Qui parle à l'intervenant ?

Nous avons imaginé, pour le schéma ci-dessus, qu'une direction parle pour l'organisation au chef du personnel qui fait une demande à un intervenant.

La direction (P_1) parle en fonction de sa stratégie et de sa situation dans la structure. Le chef du personnel (P_2) parle en fonction de sa situation par rapport à P_1 , de sa situation par rapport à la structure en général et par rapport à sa stratégie. L'intervenant (S.I.) parle en fonction de son système théorique et de son idéologie.



Le problème de l'intervention n'est-il pas, au niveau de l'analyse de l'inconnu, du latent de l'implicite (case c) de décrypter, de mettre à jour la nature complexe de la parole ? Et plus loin, de rendre explicite ces deux aspects de la parole (même s'ils sont contradictoires) afin d'aboutir à une action cohérente ? Et la référence commune à P_1 , $P_2 \dots P_n$ ne serait-elle pas la réalité de l'organisation par rapport au problème posé ?

Mais pour cela, il convient également de compléter la parole structurelle de P, dans la mesure même où la nécessité de la parole personnelle conduit à une parole structurelle partielle.

* * *

Le texte ci-dessus est partiel. Il constitue uniquement un essai de compréhension du phénomène intervention. La question des méthodes et des techniques d'intervention est délibérément ignorée. Nous n'avons par ailleurs qu'essayé de présenter un modèle. Comme celui de Meignant, il est nécessairement partiellement "vidé" de la richesse de la réalité.