



## Représentations sociales, apprentissages et structuration de la gestion des compétences, apports de l'analyse implicative

Patrick Leconte

Laboratoire ICI - Information Coordination Incitation  
 IAE Bretagne Occidentale  
 12, rue Kergoat BP 816  
 29285 Brest cedex  
 patrick.leconte@univ-brest.fr  
 http://www.univ-brest.fr

**Résumé.** De plus en plus de recherches des sciences des organisations recourent à la théorie de la structuration pour comprendre et expliquer le management et la gestion stratégique des organisations. Son intégration vise à rompre avec une série de paradoxes inhérents à un projet fonctionnaliste. Elle permet d'approcher plusieurs dualités, telles que la routinisation et l'institutionnalisation, l'individu et le collectif, le local et le global ou l'action et la connaissance. Les méthodes usuelles d'analyse de données multidimensionnelles sont symétriques et ne peuvent appréhender une complexité, constituée par de multiples variables et leurs interactions évolutives. Nous nous efforcerons de montrer l'enjeu et l'apport de l'analyse statistique implicative pour l'explication et la compréhension des évolutions des organisations.

**Mots clés :** Structuration, techniques de gestion, action collective, apprentissage organisationnel, gestion des compétences

### 1 Introduction

Au sein de modèles théoriques des sciences des organisations, l'organisation et l'environnement ont été longtemps conçus comme des réalités matérielles et universelles, réifiées par des comportements propres, définis par des caractéristiques structurelles s'imposant aux acteurs. Développés selon une conception ensembliste, établis par les paradigmes mécaniste et organique, ces modèles produisent des paradoxes, que nous choisissons de résumer par la question de l'origine (le paradoxe de la poule et de l'oeuf). Ils portent notamment sur l'articulation des niveaux local et global, individuel et collectif, apprentissage et action. Une tentative de dépassement des paradoxes a consisté en l'élaboration de deux logiques d'articulation des niveaux organisationnels : une déclinaison descendante du sommet stratégique de l'organisation vers les centres opérationnels (planification stratégique) ou une option pour sa réciproque via l'agrégation ascendante des centres opérationnels vers le sommet stratégique (stratégie fondée sur les ressources). Curieusement, des chercheurs et des praticiens s'empressent d'ajouter qu'ils concilient ces deux logiques, mettant en exergue la dualité de la structure et de l'action, ne pouvant, cependant, en préciser les interactions mutuelles. La théorie de la structuration concilie ces niveaux, jusqu'alors paradoxaux, par une focalisation sur les dynamiques sociales de construction de l'organisation. La gestion s'inscrit dans un ensemble de dualités, intrinsèques et inhérents aux interactions de multiples niveaux de gestion, situations ou rencontres<sup>1</sup>. Développée à partir des travaux de Giddens (1994, 1987), la théorie de la structuration est un cadre d'appréhension des dualités, comme la routinisation et l'institutionnalisation, l'action et structure, l'action et la réflexivité, la permanence et l'émergence. Elle est une méta-théorie de l'action (Autissier et Wacheux 2000). Elle conçoit l'organisation par l'intégration sociale et systémique de rencontres (Romelaer 2000). Au

<sup>1</sup> Niveaux, tels que les interactions entre missions – métiers, métiers – stratégie, stratégie – politiques fonctionnelles, politiques – plans, plans – programmes, programmes – équipes, équipes – poste de travail.



cœur des rencontres se jouent les propriétés structurelles, leur reproduction et leur émergence. La rencontre est interaction entre individus. Elle est un processus d'intégration sociale des acteurs présents, de constitution d'une structure commune d'action. Elle est un processus d'intégration systémique de la rencontre (micro) aux niveaux méta, avec des éléments distants temporellement et géographiquement. Elle construit la routinisation et l'institutionnalisation de l'action collective. Elle pose la question de l'action collective, de l'interaction de l'action structurée et structurante.

Ainsi, l'enjeu des sciences des organisations est de construire l'organisation. La gestion des compétences (GC) est une structure de l'organisation. Elle est à la fois déterminant des capacités d'action des acteurs et le résultat de leurs compétences. Elle est structurante de l'organisation et structurée par un raisonnement, un corps conceptuel (Mallet 1992). Des développements ont souligné sa rupture avec des modèles de gestion des ressources humaines antérieurs (Lawler 1994) ou préconisé leurs évolutions vers de nouvelles préconisations (Parlier 2004, Dupuich-Rabasse 2002, Schmidt 1999). La recherche montre que la structuration de la GC procède d'un apprentissage organisationnel (Argyris 2003, avec Schon 2001, Nonaka 1994), d'une convergence entre les représentations sociales de l'acteur et son interprétation des objectifs poursuivis par l'organisation. Elle construit une méthode d'appréciation de l'apprentissage organisationnel. Le terrain de empirique consiste en l'élaboration, durant un an et demi, des référentiels métiers et de compétences d'un réseau d'organisations complexes, à l'activité non standardisable, associant plusieurs organisations, fonctionnant elles-mêmes en organisation réseaux.

Après avoir rappelé le cadre théorique et la méthodologie utilisés, nous présenterons les résultats d'une analyse factorielle en composantes principales, adaptée (« *grounded theory* » - Glaser et Strauss 1967) à notre projet d'évaluer des distances et de vérifier l'hypothèse d'une convergence des représentations sociales par le processus. Nous marquerons ainsi les apports d'une telle technique et en soulignerons l'insuffisance pour l'explication des origines du phénomène. Cette présentation soulignera, dès lors, les apports de l'analyse implicative pour des recherches attachées à la théorie de la structuration.

## 2 Convergence problématique et méthodologie de la recherche

Nous nous efforçons de montrer la convergence du cadre conceptuel, la théorie de la structuration et la problématique, avec la méthodologie construite, son terrain empirique et les traitements des matériaux de recherche.

### 2.1 Une recherche sur la structuration des techniques de GC par l'apprentissage organisationnel

Au centre de la théorie de la structuration, se trouvent les concepts d'interaction et de rencontre. Appliquée aux sciences de gestion, elles requièrent que nous en précisions les implications.

La rencontre est l'évènement producteur de l'organisation. S'agissant des organisations, elle est parfois qualifiée de situations de gestion (Girin 1990) ou de situations de travail (Terssac 1990) selon le projet de leur modélisateur. Elle est processus d'organisation et structure (« *organizing* » et « *organization* » – Weick 1979) finalisés dans et par les missions et métiers de l'organisation. Elle interroge la nature du projet d'organisation, la pertinence et la cohérence des contributions respectives des acteurs individuels et collectifs, des technologies de gestion qu'ils utilisent.

L'organisation associe une infrastructure, une sociostructure et une superstructure (Fombrun 1986 1989). L'infrastructure concerne la carte sous-jacente des interdépendances, qui s'imposent à une Organisation, quand elle lutte, au sein de son environnement, pour engager et maintenir ses activités à travers le temps. Elle est constituée par les modèles théoriques de gestion des ressources humaines, parmi lesquels nous trouvons des fonctions (recrutement, formation, rémunération, mobilité, ...) et des techniques (fiches de poste, référentiels de compétences, entretiens annuels, ...). La sociostructure désigne aussi bien la structure fonctionnelle de l'Organisation (exemple : organigramme) que l'architecture sociale des échanges (modélisée



par un sociogramme). Elle comprend tous les acteurs associés par la réalisation d'une action (de l'amont à l'aval, de la conception à l'évaluation et régulation), qu'ils relèvent ou non d'une même organisation. La superstructure symbolise la visée idéale de l'organisation, les représentations et interprétations symboliques collectives partagées émanant de l'action collective des acteurs. Elle est à la fois résultante et variable des interactions de l'infrastructure et de la sociostructure. **La théorie de la structuration marque l'intérêt de recherches sur les représentations et interprétations collectives émanant de l'action de GC. Elle met en exergue le processus d'évolution des représentations de la gestion, d'une part, et les configurations des représentations sociales, d'autre part.**

Les rencontres sont porteuses du contexte et du temps de l'action. Elles assurent l'intégration sociale et systémique des événements. Elles fondent la compétence des acteurs. Le processus d'évolution consiste en l'émergence, dans le temps et le contexte, de propriétés nouvelles des structures eues égard aux routines cognitives des acteurs.

- Les routines sont des mécanismes de protection cognitive appliqués par des acteurs aux capacités limitées. Elles consistent en la reproduction d'un comportement par l'acteur, l mobilisation cognitive d'une expérience passée.

- Les propriétés nouvelles émergent des conséquences non intentionnelles de l'action. Elles tiennent à l'évolution des représentations cognitives des acteurs, représentations aussi bien de son <<environnement>> que d'elle-même (Maturana et Varela 1980). La compétence est définie comme un contrôle réflexif de l'acteur sur ses implications professionnelles.

Routines et propriétés nouvelles mettent en avant les **bases de connaissances (des registres de comportement et d'expérience) et les manières grâce auxquelles les acteurs les construisent dans l'action, ce sont ses rationalités**. La rationalité des acteurs est limitée, il ne peut y avoir de rationalité dans l'absolu. Il faut se référer aux acteurs, à leurs projets, au contexte de leur action et de leur information (March et Simon 1974). Elles s'inscrivent dans une rationalité procédurale du fait : 1/ des capacités cognitives limitées des hommes, 2/ de la difficulté à se procurer l'information et à la traiter, 3/ de l'imprécision des préférences d'un décideur à un moment donné, qui ne sont ni cohérentes, ni univoques, mais au contraire multiples, floues, ambiguës et contradictoires (March et Olsen 1972), 4/ ces préférences ne précèdent pas nécessairement l'action mais peuvent aussi lui être postérieures, créées par elle et par sa dynamique, 5/ elles ne sont pas stables et indépendantes des conditions de choix, mais au contraire adaptatives et soumises à des conditions endogènes, c'est-à-dire produites par la situation elle-même, 6/ elles ne sont pas intangibles, mais au contraire soumises à des manipulations volontaires ou involontaires, conscientes ou inconscientes de la part des décideurs.

« Une structure est un système de transformations, qui comporte des lois en tant que système (par opposition aux propriétés des éléments) et qui se conserve ou s'enrichit par le jeu même de ses transformations, sans que celles-ci aboutissent en dehors de ses frontières ou fasse appel à des éléments extérieurs » <sup>(Piaget 1968)</sup>. La structure suppose les conditions de sa permanence et de ses évolutions par l'interaction des lois du système et des propriétés des éléments. Elle pose également que, de toute interaction, ne peuvent émerger que des structures reproduisant ou modifiant la structure initiale. La récursivité est inhérente à la rencontre. Elle est une mise en scène des propriétés des éléments (individus et/ou collectifs) et des lois du système (l'organisation).

- Une structure se définit comme un ensemble de lois, des techniques de gestion, pour notre recherche. Ces lois sont des variables de flux (De Rosnay 1975), d'élaboration d'actions individuelles et collectives, de mise en scène et de cristallisation des propriétés des éléments.
- Les propriétés des éléments touchent aux caractéristiques des acteurs composant l'organisation, qu'il s'agisse d'organisations associées dans un schéma étendu (réseau organisationnel et/ou organisation réseau) ou d'acteurs associés par un projet (constitutives d'une équipe).

Des recherches en psychosociologie montrent l'intérêt des concepts de représentations mentales et sociales (Moscovici 1960, Jodelet 1989, Abric 1994) pour une étude de l'action et, donc, de la structuration de la gestion des compétences des organisations. La représentation sociale, « C'est une forme de connaissance



*socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet 1989). Elle est composée des éléments communs à plusieurs représentations mentales. C'est un consensus sur le noyau central de la représentation (Abric 1994), constitué des savoirs implicites culturels, sociaux, communs à plusieurs acteurs. Elle est au cœur de la théorie de la structuration et de ses dualités ; c'est « *une forme de vision globale et unitaire d'un objet, mais aussi d'un sujet ... une vision fonctionnelle du monde* (p. 12) ... *il n'y a pas de coupure entre l'univers extérieur et l'univers intérieur de l'individu (ou du groupe). Le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts. Cet objet s'inscrit dans un contexte actif, ce contexte étant au moins partiellement conçu par la personne ou le groupe, en tant que prolongement de son comportement, de ses attitudes et des normes auxquelles il se réfère* ». La représentation sociale fonde l'action et l'apprentissage (Watzlawick 1988). Tout comme les techniques de gestion (Berry 1983), elle comporte une rationalité, des raisons des comportements de l'acteur. Les acteurs de l'Organisation possèdent des capacités d'apprentissage et de gestion de leurs trajectoires professionnelles (Le Boterf 2000). L'acteur est objet de la GRH de l'Organisation, les modèles théoriques de gestion du personnel et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences omettent la **dualité et la réflexivité de la gestion. Là se trouve, à notre sens, le projet d'une gestion des compétences et notre problématique de recherche.** La recherche s'intéresse à une rencontre particulière, l'interaction entre un acteur et l'organisation [réifiée par une technique de gestion]. Elle souligne que la gestion est une rationalité, inscrite dans ses techniques, en interaction avec la rationalité procédurale de ses membres. Les techniques de gestion sont des logiques en acte. Elles inscrivent dans l'organisation un apprentissage organisationnel et une organisation apprenante. Elles sont action, processus, et construction de structures organisationnelles. **La recherche étudie l'évolution des propriétés des acteurs, de leurs représentations mentales et sociales, simultanément à la construction de la gestion des compétences d'une organisation étendue.**

## 2.2 Une recherche – action sur la construction collective d'une GC

Ce terrain empirique particulier marque l'absence de relations hiérarchiques et fonctionnelles, donc un ancrage dans la construction d'une action collective, dégagée de toute structure pré-déterminée et pré-déterminante. Il s'agit de répondre à un besoin d'opérationnalisation des techniques, de leur utilisation par des acteurs d'organisations différentes associées dans la réalisation d'un projet commun.

Nous avons procédé à une recherche – action (1 ½ an), commanditée par un institut breton de formation. Son objet est la construction de référentiels métiers et de compétences de quatre professions. La recherche – action intègre la dualité entre action synchronique et diachronique. Elle porte la dualité de l'action et de la structure, des flux et des états, des propriétés et des lois. Elle montre sa cohérence à la théorie de la structuration et vise la production des concepts explicatifs des processus dans lesquels une organisation pourrait s'engager.

Au démarrage et au terme de l'étude, un questionnaire individuel est soumis aux 48 professionnels impliqués dans la recherche – action <sup>2</sup> : il leur demande de définir la GC pour leur projet professionnel, pour les objectifs poursuivis par leur employeur.

La méthodologie est une analyse de discours (Ghiglione et Blanchet 1991). Deux genres thématiques ont été dissociés : le premier concerne les fonctions de GRH évoquées par le professionnel à l'occasion du questionnaire. Une numération des termes signifiants attachés à chaque modalité de ces thématiques est réalisée. Les deux numérations sont des variables aléatoires discrètes. Elles sont traitées sans regroupement en intervalles. On aboutit à un tableau de distribution croisant en lignes, les thématiques, en colonnes, les représentations sociales. Décrivant l'ensemble des thèmes évoqués par un individu à l'occasion de l'une des deux phases de l'étude, ces tableaux mêlent des thèmes extrêmement variés dont la somme n'a pas de sens

<sup>2</sup> Nous ne développerons pas la méthodologie complète de la recherche, l'articulation de la recherche – action, de l'observation participante, de la distanciation aux matériaux de recherche, des recueils et des traitements qualitatifs et quantitatifs. Le lecteur pourra se reporter à Leconte (1998).



véritable (exemple : somme des effectifs des thèmes ‘expliquer son action à l’externe’ (thème 16) et ‘intervenir avec des outils’ (thème 9)).

Dix représentations sociales génériques sont construites et différenciées par leurs thématiques. Deux genres sont distingués, le premier égocentré présente les intérêts de la GC induits par un professionnel pour son projet personnel, le second attribué porte sur l’objectif qu’il infère à son employeur lors de son engagement dans la GC. Seules les représentations égocentrées seront étudiées dans cette communication ; celles-ci ayant connu vu leurs thématiques évoluer le plus fortement entre les deux temps de l’étude. Les traitements visent à vérifier l’apprentissage collectif des acteurs, la convergence des représentations sociales égocentrées et attribuées par l’action, la structuration des techniques de GC.

Nous centrerons notre propos sur les résultats de recherche et notamment l’intérêt de l’analyse implicative pour les sciences de gestion et, plus particulièrement, les recherches comportant une dimension cognitive et son expression (oral ou écrit), une dimension temporelle. Nous nous efforcerons d’en souligner la complémentarité avec l’analyse factorielle en composantes principales.

### 3 L’apprentissage organisationnel, mise en évidence de la convergence des représentations sociales

La recherche – action a recueilli un questionnaire semi-ouvert à deux moments de la construction de la GC, le début et la fin du processus collectifs de construction d’une GC. Une analyse de discours, appliquée à ces questionnaires, met en évidence des représentations sociales bipolaires. Une représentation égocentrée restitue l’intérêt de la GC pour l’acteur. Une représentation attribuée comporte l’objectif que l’acteur infère à son employeur en voyant ce dernier s’engager dans la GC. Nous associons l’apprentissage organisationnel à la mise en œuvre d’une grammaire commune (Weick 1979), une convergence des représentations sociales des acteurs. La convergence s’exprime par la réduction des distances entre les représentations sociales égocentrées et attribuées, entre les phases début et fin de l’étude (i).

Des méthodes multidimensionnelles d’analyse des données symétriques ne permettent pas facilement de comprendre les origines de cette convergence dans une nébuleuse de thématiques. L’analyse statistique implicative (ASI), parce qu’elle s’attache à l’étude d’un « *réseau de relations* » (Gras 1996 p.14), est la méthode dont nous avons besoin.

#### 3.1 Démonstration de la convergence des représentations sociales par un artefact statistique

Nous devons mesurer la distance entre les représentations sociales égocentrées et attribuées à chaque phase de l’étude. Si la distance totale diminue significativement entre les deux temps, alors nous pourrions conclure à une convergence des représentations sociales par le processus et, donc, à un apprentissage organisationnel. La convergence reflète une réduction de la dissonance des représentations au sein d’une organisation ou d’un réseau organisationnel. Elle suppose la construction d’un indice de distance entre les diverses représentations sociales (égocentrées ou attribuées, initiales ou finales) et d’en mesurer la valeur aux stades initial et final de l’étude.

Une analyse en composantes principales<sup>3</sup> (ACP) met en évidence deux axes majeurs, conservant 78,4% de la variance, que nous assimilons à l’abscisse et à l’ordonnée de la représentation sociale sur un graphique à deux dimensions. Elle aboutit au calcul d’une distance entre les représentations. Nous pouvons alors mesurer l’évolution de chaque représentation sociale, entre les phases début et fin, en soustrayant leurs coordonnées. Ce calcul est réalisé pour chaque représentation sociale égocentrée et attribuée. En additionnant les

<sup>3</sup> En annexe se trouve la justification de la méthode ACP pour notre projet.



évolutions attachées à chaque représentation sociale, on mesure la distance totale des représentations sociales.

Les deux axes factoriels ne restituent pas la même quantité d'inertie, ce qui nous oblige à pondérer les distances par leur part respective d'inertie restituée, soit 6,3% pour le facteur 2 et 72,1% pour le facteur 1. Nous appliquerons les rapports 72,1/78,4 pour l'axe 1 et 6,3/78,4 pour l'axe 2.

La formule  $[(attr1 - égo1) - (attr2 - égo2)]$  nous donne la distance totale pour vingt représentations en phase 1 et vingt représentations en phase 2. Il y aura convergence des représentations si la distance totale en phase 2 est inférieure à la distance en phase 1, et que, donc, leur soustraction est négative. Une divergence apparaîtra si leur différence est positive. Une stabilité sera apparente si leur soustraction aboutit à un résultat nul.

Des compensations entre les distances peuvent nous conduire à une conclusion erronée ; elle nous amène à en étudier la dispersion. La divergence ou convergence montrera alors que les représentations égocentrées et attribuées se sont 'déplacées' au sein de l'espace à deux représentations vers plus ou moins de proximité. La distribution des distances pondérées montre un écart - type de 0,01629046, une valeur maximale 90 fois supérieure à la valeur minimale et un coefficient de variation (écart - type / moyenne) de 0,0784 (0,01599188/ 0,20397). La dispersion des distances pondérées est donc peu importante et, en conséquence, leur concentration élevée. Ce constat est corroboré par l'application du théorème de Bienaymé Tchébitchev qui établit que, quelle que soit la distribution observée, la proportion des individus dont le caractère appartient à l'intervalle  $[(moyenne - t \text{ écart - type}) ; (moyenne + t \text{ écart - types})]$  avec  $t \in \mathbb{R}^+$  est au moins égale à  $(1 - t / t^2)$ . En effet, en prenant deux écart - types, on observe que seule une observation sur 13 (soit 92,3% des observations, ce qui est nettement supérieur au 75% requis) n'est pas comprise dans l'intervalle défini par le théorème de Bienaymé Tchébitchev. En conséquence, une distance totale négative ou positive ne peut résulter de compensations fortes exprimées par deux variables atypiques au regard de la distribution de la majorité des variables.

Dès lors, le total phase 1 et le total phase 2 représentent la distance totale entre les représentations attribuées et les représentations égocentrées pour respectivement la phase 1 et la phase 2. Leur soustraction aboutit à un résultat négatif (0,12223151 - 0,15926544 = -0,03703393).

Avant de conclure sur l'interprétation de ce résultat, on peut vérifier qu'il n'est pas dû au hasard en comparant le nombre de distances négatives à la probabilité théorique exprimée par les lois binomiale et de Bernouilli. Les différences admettent deux valeurs possibles (positives ou négatives) ; les probabilités de ces deux événements sont constantes et indépendantes de chaque épreuve ( $1/2$ ). Lors de notre étude, seules deux distances montrent une soustraction positive (distance phase 2 < distance Phase initiale), tandis que quatre distances sont négatives. Théoriquement, la probabilité qu'une distance soit négative ou positive est de  $1/2$  ; la probabilité que quatre distances soient négatives est de 23% (calculée par  $C_n^k P^k q^{n-k}$  avec  $k =$  nombre de cas = 6,  $n = 4$ ,  $p = 1/2$ ,  $q = 1/2$ ). La table des probabilités binomiales cumulées montre que la probabilité d'obtenir plus de quatre valeurs négatives, c'est à dire au moins cinq épreuves, est de 10,9%, ce qui démontre que les distances sont peu liées au hasard et confère à l'étude un seuil de signification de 89,9%.

Par conséquent, au seuil de signification de (89,9%), l'hypothèse d'une convergence entre les deux phases de l'étude est validée puisque la distance séparant les représentations attribuées employeurs des représentations égocentrées a diminué entre les deux phases. Les coordonnées factorielles nous renseignent sur l'évolution des représentations sociales. Elle nous informe également des thématiques majeures constitutives des axes. Elle suppose une relation symétrique de cause à effet, où la même cause entraîne le même effet. Elle fonctionne sur une base binaire et procède par couples de variables. Les représentations sociales posent la problématique de la construction du sens, qui émerge pour nous des réseaux de relations entre thématiques (connexionnisme) plutôt que par traitements séquentiels (computationnisme). Des classifications hiérarchiques nous permettraient de comprendre les proximités entre thématiques, leurs associations, ce qui complète notre projet sans cependant y répondre. C'est ici que l'analyse statistique implicative (ASI) prouve son intérêt.



### 3.2 L'analyse implicative, complémentarités pour une recherche sur la structuration

Comprendre l'apprentissage organisationnel, c'est expliquer la convergence des représentations sociales par l'évolution des thématiques, de leurs effectifs majeurs ou mineurs, de leurs répartitions relatives aux autres thématiques. Nous comparerons ces caractéristiques aux deux temps de l'étude. Nous définissons le concept de réseau cognitif comme un filtre élaboré par l'interaction, l'interconnexion, des thématiques. Il est à la fois résultat de la carte mentale et inclus dans cette carte. Inhérent à une représentation sociale, il est appliqué à la situation / l'expérience vécue par l'acteur et fonction de ses apprentissages antérieurs. Le filtre est constitué par la nature des thématiques internes à la représentation sociale et leurs importances relatives les unes aux autres. Il est attaché à une logique de « dynamique de masse » Gras (1996).

L'analyse multidimensionnelle symétrique s'attache à l'étude de la représentativité des variables et de leurs modalités, estimée à partir de la notion de fréquence. Elle synthétise les données en conservant la majorité de l'inertie, mais, se faisant, elle supprime les évènements non représentatifs statistiquement. Or, la suppression des thèmes mineurs aboutit à corrompre le concept de représentation sociale, pervertir le filtre cognitif et le réseau cognitif. La réduction des données, indispensable pour notre appréhension de la complexité, doit porter sur les règles d'interaction des données et non sur les données elles-mêmes. Elle doit s'attacher à mettre en évidence des règles, des lois, à partir desquelles il est possible de reconstruire le détail. C'est là, de notre point de vue, l'intérêt de l'ASI.

1. Identifier les résultats du travail (id)
2. Repérer le cadre de travail externe : environnement et prescripteurs (reper)
3. Modéliser la complexité du travail (model)
4. Connaître les pratiques professionnelles
  41. Comprendre / expliquer / réfléchir (compr)
  42. Prendre conscience / situer (precs)
  43. Clarifier / définir / sérier / délimiter (clarif)
  44. Lister / classifier (list)
5. Evaluer son travail (eval)
6. Agir sur les pratiques professionnelles
  60. Reproduire les pratiques (reprod)
  61. Adapter son travail (adapt)
  62. Améliorer son travail (développer en largeur - polyvalence) (amel)
  63. Changer / innover : renforcer les changements (innov)
  64. Développer en profondeur : projeter, évaluer, souhaiter (proj)
  65. Perfectionner / progresser (perf)
7. Identifier les rétroactions de l'intervention dans les situations de travail (retro)
8. Anticiper les conséquences de l'intervention et des réactions (antic)
9. Intervenir avec des outils (interv)
10. Développer des Pratiques, politiques de GRH et Management (polrh)
11. Finaliser le travail : références déontologiques (final)
12. Définir le Poste de travail (éléments de définition) (defpw)
13. Définir un Cadre de travail interne (Organisationnel) (cadwor)
14. Construire un référentiel d'évaluation de son action et des situations de travail (cstr)
15. Expliquer son action à l'externe (expl)
16. Résoudre des événements critiques (resoud)

*Table 1. Les thématiques de la GC intrinsèques aux représentations sociales  
 Les abréviations entre parenthèses sont utilisées dans l'ASI*



La lecture des arbres cohésitifs (figure 1) montre qu'à la phase finale les thématiques sont davantage associées les unes aux autres aboutissant à une plus grande cohérence, cohésion, de la représentation sociale. L'implication des acteurs dans la construction de leur GC a étayé leur représentation. Elle a construit une grille de lecture des implications professionnelles de l'acteur. Elle a mis interconnexion des thématiques, jusqu'alors éparses, dans la construction d'un cadre de lecture unifié de l'activité professionnelle du salarié. En comparant les cartes mentales initiales et mentales, nous montrons qu'initialement, les représentations sociales sont enracinées dans l'anticipation des conséquences de l'intervention qui permet l'évaluation de son travail. A la phase finale, les représentations sociales dessinent trois entrées dans l'interprétation par le professionnel de ses situations de travail : la résolution des événements critiques, la prise de conscience et la compréhension des pratiques professionnelles.

- La résolution des événements critiques n'est pas associée à d'autres thématiques, marquant son imprévisibilité. Elle implique des politiques de GRH et des actions de management. On retrouve ici la fréquence des actions de formation continue dans le secteur du travail social et la supervision, le coaching, du responsable d'équipe auprès de chacun des membres.
- La prise de conscience des pratiques professionnelles permet de les développer en profondeur. Il s'agit de la réflexivité de l'acteur sur ses implications dans l'action. De nombreuses thématiques en résultent, liées à la gestion des ressources humaines et à l'intervention avec des outils. Nous retrouvons ici la théorie de la structuration. La compétence de l'acteur dépend de sa capacité à construire un recul critique, une distance, sur son expérience et les situations dans lesquelles il est impliqué.

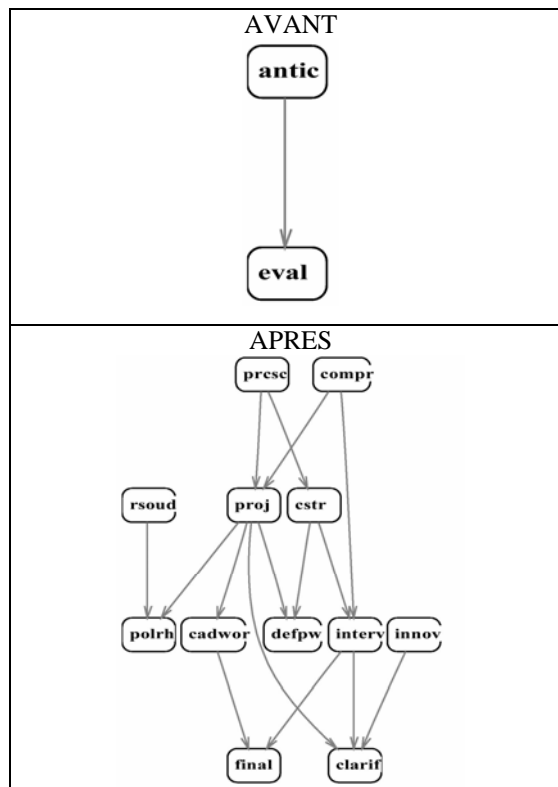


Figure 1. Graphes implicatif, des similarités et cohésitif, des représentations sociales égocentrées et attribuées



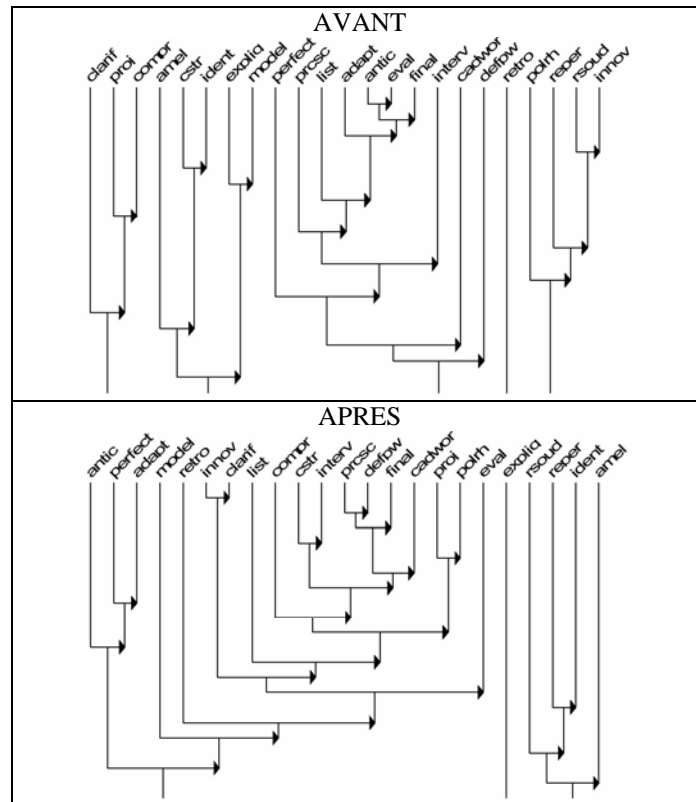


Figure 1 (suite). Graphes implicatif, des similarités et cohésitif, des représentations sociales égocentrées et attribuées

- Initialement, les modèles de GRH postulent que ses techniques permettent à l'acteur de sérier sa fonction et ses activités dans l'organisation. L'arbre cohésitif de la phase finale montre un cheminement différent. La construction d'un référentiel d'évaluation de son action permet d'intervenir. Fait surprenant, l'explication des pratiques professionnelles n'est liée à aucune autre thématique, comme si la compréhension n'aidait pas l'intervention. La compréhension prend souvent la forme d'une déclinaison de causalité entre un évènement et une action, une action et un évènement. S'agissant du travail social, une telle causalité est difficilement identifiable et reproductible d'une situation à une autre. Il s'agit plutôt de construire une conscience de la situation professionnelle. La conscience émerge de la réflexivité inhérente à l'action du professionnel dans ses situations de travail. La prise de conscience définit le poste de travail et le finalise (déontologie). Elle permet alors de le réintégrer dans le cadre de l'organisation (son équipe, ses missions). L'innovation dans les pratiques professionnelles permet de clarifier les pratiques professionnelles. Nous en déduisons qu'une fonction de la GC est de mettre l'acteur en scène avec des situations inconnues, susceptibles de l'amener à réviser ses routines professionnelles.

Comprendre les pratiques professionnelles permet de projeter l'évolution des situations de travail et d'en organiser le déroulement (cadwor et defpw). Cela permet également de choisir et d'utiliser les outils requis par la situation (interv). L'ASI montre quantitativement le lien entre la réflexivité et la compétence de



l'acteur ; elle répond aux évocations de postulat ou d'hypothèse de travail (Autissier 2000). Elle montre que la structuration du travail est produite par l'interaction

Un rôle de la gestion des compétences est alors de construire des méthodes et des techniques d'évaluation des actions et des situations de travail des professionnels pour stimuler la prise de conscience de l'acteur. L'étude empirique a porté sur la construction des référentiels métiers et de compétences. La lecture du graphe cohésitif montre que la construction de ces techniques permet d'atteindre ces objectifs.

#### 4 Conclusion

L'intégration de la théorie de la structuration dans les sciences des organisations présente un intérêt certain. Elle ouvre des perspectives nouvelles, elle transcende des paradoxes inhérents aux paradigmes mécaniste et organique. Elle pose cependant des questions méthodologiques dans la construction de la connaissance et de l'élaboration de la preuve scientifiques

Les méthodes multidimensionnelles symétriques présentent de sérieux apports pour l'étude des états de la structuration sociale, notamment des organisations. Fondées sur une dimensions scalaire et attachées à synthétiser les données sur un indice de représentativité, elles mettent en évidence les tendances lourdes des phénomènes qu'elles étudient. Cependant, en s'attachant aux dominantes, elles négligent les faits mineurs, quand bien même le sens de l'évènement résulte de l'équilibre, de la répartition, entre faits majeurs et mineurs et ne peut résulter exclusivement de l'un ou de l'autre. L'ASI permet l'étude et la compréhension d'évènements complexes, liés à l'interaction de nombreuses variables, à l'émergence d'un sens par le réseau de leurs interactions.

Les méthodes multidimensionnelles symétriques fondées sur des produits scalaires symétriques construisent des relations de causalité linéaire. Appliquée à l'étude des représentations sociales, elles obligent à séparer les phases sous peine d'aboutir à des incohérences logiques. La causalité linéaire est alors source de biais d'interprétation et remet en cause la validité des conclusions de la recherche. Les méthodes multidimensionnelles symétriques permettent, comme nous l'avons utilisé précédemment, de construire des indicateurs généraux, de vérifier une hypothèse statique de convergence ou non des représentations sociales. Cependant, elles ne permettent pas de rendre compte du processus d'évolution, de la dynamique sociale d'apprentissage. Si leur intérêt se situe dans les positionnements relatifs des représentations sociales les uns aux autres, elles s'avèrent insuffisantes pour étudier le réseau des interactions entre thématiques, intrinsèques aux représentations sociales. La thématique de l'apprentissage impose de s'intéresser aux évolutions, aux positionnements relatifs et aux interactions intrinsèques des représentations sociales impliquées dans un processus. Son projet converge avec l'ASI.

La recherche souligne l'apport de l'analyse implicative pour les recherches sur la décision en sciences des organisations. Elle étudie 'la' dualité de gestion action/structure. Elle montre que l'action de GC produit l'apprentissage des acteurs et l'apprentissage organisationnel, ferment de la structure de GC (référentiels métiers et de compétences). Elle permet de comprendre le processus de réflexivité de l'acteur, comment s'opère l'appréhension de ses implications professionnelles. Elle met en exergue une technique de construction de la réflexivité, l'analyse collective de l'activité, instrumentée par les modèles théoriques de GRH. Elle met en évidence une fonction procédurale (au sens de la rationalité du même nom) des techniques de GRH sur l'apprentissage des acteurs dans les rencontres de GC. Les rencontres ne sont pas exclusivement sociales ou humaines, elles sont aussi confrontation de rationalité. Ainsi, cette recherche a étudié le processus de structuration de la GC à partir de la confrontation des rationalités procédurales des acteurs et substantive de la technique.



## Références

- Abric JC (1994), « *Pratiques sociales et représentations* », Paris, PUF, Psychologie sociale.
- Argyris A (2003), *Savoir pour agir – surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod.
- Argyris A, Schon D (2001), *Apprentissage organisationnel – théorie, méthode, pratique*, De boeck.
- Autissier D, Wacheux F (2000), *Structuration et management des organisations – gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG Université Paris 12, coll. Logiques de gestion, L'harmattan, Paris.
- Berry M (1983), « *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* », Centre de recherche Polytechnique, Juin.
- De Rosnay J (1975), « *Le Macroscopie : Vers une vision globale* », Paris, Collection Points essais, Seuil.
- Dupuich – Rabasse F et al. (2002), *Gestion des compétences et knowledge management*, coll. Entreprises et carrières, ed. liaison
- Fombrun CJ (1986), «Structural dynamics within and between organizations», *Administrative Science Quaterly*, N 31, Pp. 403-421.
- Fombrun CJ (1989), « Convergent dynamics in the production of organizational configurations », *Journal of Management Studies*, Vol 26-5, Septembre, Pp. 439-458.
- Fombrun CJ, Tichy N, Devanna MA (1984), « *Strategic human resource management* », John Wiley Sons, 1984.
- Ghiglione R & Blanchet A (1991), « *Analyse de contenu et contenus d'analyses* », Paris, Dunod.
- Giddens A (1987), « *La constitution de la société* », Paris, PUF, Sociologies
- Giddens A (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan.
- Girin J (1990), « L'analyse empirique des situations de Gestion : éléments de théorie et de méthode », Pp. 141-182, dans Martinet AC, « *Epistémologie et Sciences de Gestion* », Paris, Economica
- Glaser BG, Strauss AL (1967), « *the discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* », Aldine & Gruyter, New york.
- Gras R et al. (1996), « *L'implication statistique – nouvelle méthode exploratoire des données* », Ed. La pensée sauvage, recherches en didactique des mathématiques.
- Jodelet D & Al. (1989), « *Les représentations sociales* », Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.
- Lawler E (1994), «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behavior*, vol15, Pp. 3-15.
- Le boterf G (2000), *compétence et navigation professionnelle, organisation*, 3eme édition.
- Leconte P (1998), *Le processus de structuration des techniques de gestion prévisionnelle des ressources humaines – application à la construction de référentiels métiers dans un réseau d'organisations complexes*, Thèse de Doctorat, IAE de Tours – Université F. Rabelais.
- Mallet L (1992), « *La Gestion Prévisionnelle de l'emploi* », Paris, Edition Liaisons, Collection Gestion.
- March JG et Olsen JP (1972), « Le modèle du garbage can dans les anarchies organisées », Pp. 163-204 dans March JG (1988), « *Décisions et Organisations* », Paris, Organisation, Classiques EO.
- March JG et Simon HA (1974), « *Les organisations - problèmes psychosociologiques* », Paris, Dunod.
- Maturana H et Varela F (1980), « *Autpoiesis and cognition : the realization of the living* », Londres, Reidl.
- Moscovici S (1960), étude de la représentation sociale de la psychanalyse, PUF.
- Nonaka I (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol 5-1, février, Pp. 14-37.
- Parlier M, Masson A (2004), *les démarches compétences*, Anact, coll. Agir sur.
- Piaget J (1968), « *Le Structuralisme* », Paris, Que sais-je ?, PUF, N° 1311, 10ème édition, 1992.
- Riveline C (1997), « Les lunettes du prince », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, N° 50, Décembre 1997, Pp. 4-15.
- Romelaer P (2000), *Rencontres et organisation*, pp.59-98 in Autissier D, Wacheux F (2000), *Structuration et management des organisations – gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG Université Paris 12, coll. Logiques de gestion, L'harmattan, Paris.
- Schmidt G, Gilbert P (1999), *évaluation des compétences et situations de gestion*, economica.



- Terssac G (1990), «*Impacts de l'analyse du travail sur les relations de travail*», CEREQ, Paris, Collection des études, N° 54.
- Watzlawick P (1988), «*L'invention de la réalité - contributions au Constructivisme*», Seuil, la couleur des idées.
- Weick KE (1979), «*The social psychology of organizing* », reading, Mass., Addison - Wesley, 2ème édition.

### Summary

Numerous researches in Organizations Sciences resort to Structuration Theory to understand and explain the Management and Strategic Management of Organizations. Its integration aims breaking a series of paradoxes inherent in a Positivist or Systemic Project. It makes possible to approach several dualities, such as routines and institutionalization, individuals and communities, action and knowledge. However, it highlights the miss of, both quantitative and qualitative, research methods centered on the analysis of symmetrical multidimensional data. We will endeavour to show the stake and the contribution of the implicative statistical analysis for the explanation and the comprehension of social evolutions in the organizations.