

LA STRUCTURATION DES TECHNIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, EXPLORATION PAR LA METHODE D'ANALYSE IMPLICATIVE

PATRICK LECONTE

RESUME

La gestion des ressources humaines est une discipline scientifique concernée par le fonctionnement des organisations. Après la recherche de techniques de gestion intrinsèquement efficaces et efficaces, ses modèles intègrent désormais la nature sociale de l'organisation et lie son efficacité à l'apprentissage de ses acteurs, à l'évolution de leurs représentations sociales. Cette orientation des recherches en GRH a des implications quant aux méthodologies de recherche à appliquer : comment opérationnaliser le concept de représentation sociale, i.e. les identifier et repérer leurs évolutions ? C'est là, à notre sens, un des intérêts de l'analyse implicative.

MOTS CLEFS

Apprentissage organisationnel - représentation sociale - analyse de processus

THE STRUCTURING PROCESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TECHNIQUES, EXPLORING DATA WITH AN IMPLICATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

Human Resources Management was first directed towards the Development of Efficient Techniques. The Nowadays Orientation of its Research concerns a new Perspective : Organizations are social constructs, which underlines its humanity and the learning dynamics of its actors. As organizational efficiency depends on individual, collective and organizational learning, it adresses new challenges to research methodology : how can we understand and modelize cognitive processes that are, by definition, invisible, impalpable, complex and reorganizing perpetually ? We argue the relevance of the implicative analysis for the sensemaking of cognitive data.

KEY WORDS

Organizational learning, - cognitive maps – sensemaking – structuring process

Cet article présente une recherche en Sciences de gestion, consacrée à la compréhension par le chercheur du processus de construction des techniques de gestion des ressources humaines dans un réseau d'organisations complexes. Elle étudie l'évolution des représentations sociales des acteurs en comparant une situation initiale à une situation finale de la recherche - action. A cette fin, l'analyse implicite et cohésive nous aide à mettre en évidence les diverses représentations sociales et, surtout, les réseaux thématiques qui en sous-tendent les évolutions. Après avoir positionné notre problématique et notre cadre opératoire de recherche, nous examinerons les résultats des analyses implicites opérées sur les thématiques de GRH et diverses représentations sociales pour en montrer l'intérêt interprétatif.

1. PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL

Notre problématique positionne notre recherche dans les sciences de gestion et, plus particulièrement, la gestion des ressources humaines (GRH). Nous détaillerons progressivement le passage des concepts aux variables : des modèles théoriques aux processus d'apprentissage et d'évolution des représentations sociales des acteurs.

1.1. DES MODELES THEORIQUES DE GRH AUX SITUATIONS DE GESTION

La gestion des ressources humaines (GRH) concerne la gestion de l'homme au travail. Longtemps, ses modèles théoriques ont obéi à une logique d'optimisation¹ des ressources de l'organisation (selon des plans quantitatifs ou qualitatifs) au regard de ses besoins définis à court, moyen ou long terme, que cette phase soit précédée d'une phase de simulation des impacts d'un ensemble de tendances (vieillesse, turn-over, ...) ou non. Ce faisant, les modèles théoriques mettent en avant leur finalité instrumentale et conçoivent la GRH comme l'application, à une ressource particulière (i.e. humaine), des problématiques communes à toutes les ressources organisationnelles.

Or, «la finalité de la recherche en gestion ne se limite pas à la production de préconisations techniques ... L'objet 'humain' de la gestion des ressources humaines pose des problèmes spécifiques moins présents dans les autres domaines de la gestion. Le passage des discours d'intentions aux décisions est difficile à identifier car la plupart des décisions sont informelles, diffuses, rarement explicitées dans un document faisant <acte> et <date>» [18]. «Toute gestion des ressources humaines est un système d'action contingent et créateur qui dépend des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoirs ; des problématiques par lesquelles ces acteurs s'accordent, s'affrontent et agissent collectivement» [15].

L'approche instrumentale omet la nature et les spécificités de la ressource humaine : ressource interactive capable d'apprentissage et de cognition. Ses caractéristiques permettent un revirement stratégique : Si l'organisation peut adapter ses ressources humaines à un plan stratégique établi comme une contrainte (un invariant), elle peut

¹ Le lecteur intéressé pourra se reporter aux développements des travaux de la recherche opérationnelle en GRH, et notamment [6].

également définir son projet stratégique sur la base des compétences humaines (individuelles) de son personnel, celles là même qui fondent sa compétence organisationnelle. C'est l'optique 'ressources', dont la problématique est la connaissance et la modélisation des ressources organisationnelles (humaine, technique, technologique, ...).

L'adoption d'une perspective 'ressources' met l'insistance sur les situations de gestion [11] et leurs dynamiques d'évolution, de structuration. Les situations de gestion sont étudiées comme un objet délimité par la présence interactive, au sein de l'Organisation, d'un problème, de professionnels conscients du problème (i.e. engageant des actions en vue de sa résorption) et de techniques de gestion destinées à agir sur le problème.

La conscience individuelle met en œuvre la cognition des acteurs, c'est à dire leurs représentations mentales des situations de travail. La problématique se déplace alors de la recherche des techniques omniscientes et universelles vers la compréhension des interactions individu – techniques – situation de gestion.

1.2. DES REPRESENTATIONS MENTALES DES ACTEURS AUX REPRESENTATIONS SOCIALES

Notre recherche part de ce constat. Elle postule que les modèles théoriques sont comme des guides, des référents, conscients ou inconscients, de l'action organisationnelle. Lorsqu'une organisation fait appel à un cabinet de consultants pour la conception et l'implantation d'une technique de gestion, elle intègre un modèle théorique, une représentation 'idéale' (pour le dirigeant, le consultant, le cadre intermédiaire, ...) de son fonctionnement. Lorsqu'elle implante elle-même une technique de gestion, bien souvent elle en a acquis la connaissance par une formation.

Ainsi, les modèles théoriques sont en œuvre dans les processus de gestion, tant pour les opérations de gestion courante que pour les activités stratégiques engageant le devenir de l'organisation, ses missions et ses métiers. Ils interviennent, consciemment ou inconsciemment, dans le déroulement des situations de gestion.

Les modèles théoriques peuvent être définis comme des artefacts, des logiques en acte [4], qui orientent l'action des acteurs lorsqu'ils décident de construire leur réalité [7] [9]. Ils véhiculent un raisonnement, un ensemble de concepts liés par des causalités, linéaires ou circulaires, émanant du paradigme sous-jacent au modèle (Morgan évoque des métaphores [17], Koenig les désigne par paradigmes [14]) - bref, une représentation de l'organisation, de son fonctionnement idéal, optimal au regard des présupposés, des postulats et des axiomes de leur paradigme originel.

L'adoption d'un modèle théorique n'est donc pas neutre pour l'acteur (Berry évoque les technologies invisibles de gestion [8]). C'est un raisonnement qu'il doit s'approprier pour sa mise en œuvre et son efficacité, mais c'est aussi, sur le plan collectif, une occasion de débattre des représentations collectives (i.e. sociales) de l'organisation, de ses finalités et de ses priorités.

Le modèle théorique intervient ainsi sur deux plans : au niveau individuel, il pose la problématique de l'apprentissage individuel, c'est à dire de l'assimilation et de l'accommodation de ses préconisations par l'acteur, dans sa représentation mentale.

Au niveau collectif, il souligne la nécessité d'une convergence des représentations mentales individuelles sur la finalité et le mode d'emploi de la technique, sans quoi sa mise en œuvre serait inefficace, à la façon de Pénélope défaisant la nuit la tapisserie qu'elle a tissée le jour. En reprenant la métaphore du graphe, il pose la question de la cohérence des représentations mentales, c'est à dire la distance entre les représentations mentales de la technique des différents acteurs, qu'on peut distinguer selon leur statut (dirigeant, cadres, non cadres), leurs pratiques professionnelles et la fréquence de leurs relations aux techniques de gestion (métiers gestionnaires, non gestionnaires), leurs expériences de la gestion des ressources humaines, ...

La problématique de la construction des techniques de gestion est d'autant plus importante que des processus organisationnels complexes mobilisent la compétence des acteurs, sans fournir de procédés ou de résultats standardisés de travail. C'est le cas des organisations sociales, dont le travail recourt à une standardisation des qualifications [16], sans que l'organisation soit en mesure d'énoncer les caractéristiques du produit final (qu'est ce que l'intégration sociale, l'insertion professionnelle, ... ?) et les méthodes pour y parvenir. On qualifie de telles organisations d'organisations complexes, pour souligner l'imprévisibilité et l'incertitude inhérentes à leur fonctionnement. Les organisations sociales présentent également la particularité de réunir, à minima, deux cultures parfois opposées ; une culture sociale pour laquelle l'économique doit servir le social et en financer le fonctionnement ; une culture économique selon laquelle l'intervention sociale doit répondre à des contraintes d'efficacité et d'efficience requises par des ressources budgétaires limitées. On a ainsi une culture gestionnaire, qui reprend la seconde conception, et une culture sociale attachée à l'être humain et à l'emploi de tous les moyens pour son épanouissement.

Notre recherche étudie la dynamique de construction des techniques de gestion des ressources humaines dans un réseau d'organisations complexes. Elle considère cette dynamique comme un processus d'apprentissage [3], d'évolution des représentations mentales des acteurs (concept emprunté notamment à [1] [2]).

Elle étudie l'évolution diachronique, par l'action, de deux représentations, par l'implication de l'acteur dans la construction des techniques de gestion des ressources humaines de son organisation.

D'une part, la représentation égocentrée représente l'interprétation et le sens des techniques de GRH pour l'acteur et ses projets (professionnels et extra-professionnels).

D'autre part, si le salarié perçoit une utilisation de la GRH pour ses projets, il infère également des utilisations des techniques pour son organisation. C'est ce que nous désignons par représentations attribuées ; ce sont des spéculations, des projections, du

salarié sur les buts et les finalités poursuivis par son organisation ², sans que leur réalité soit impérativement vérifiée par les faits.

Egocentrées et attribuées ne constituent pas deux représentations mentales disjointes, ce sont deux composantes de la représentation mentale de l'acteur, que nous avons choisi de dissocier artificiellement pour en faciliter l'étude. Si ces deux composantes interviennent au niveau individuel, elles sont également présentes au niveau collectif, qu'il est possible de construire par l'application du critère de proximité des représentations individuelles.

Les représentations individuelles présentant les mêmes thématiques et valeurs à propos de la technique, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation, peuvent être associées dans une représentation sociale [5] ³. C'est le plus grand dénominateur commun des représentations individuelles quant à leur noyau. La représentation sociale, si elle n'est pas d'existence formelle ⁴, est un construit global, qui reprend un noyau central, sur lequel s'accordent les représentations individuelles, et tous les éléments périphériques présents dans les représentations individuelles ainsi réunies (cf. figure 1. modalités de constitution des représentations collectives).

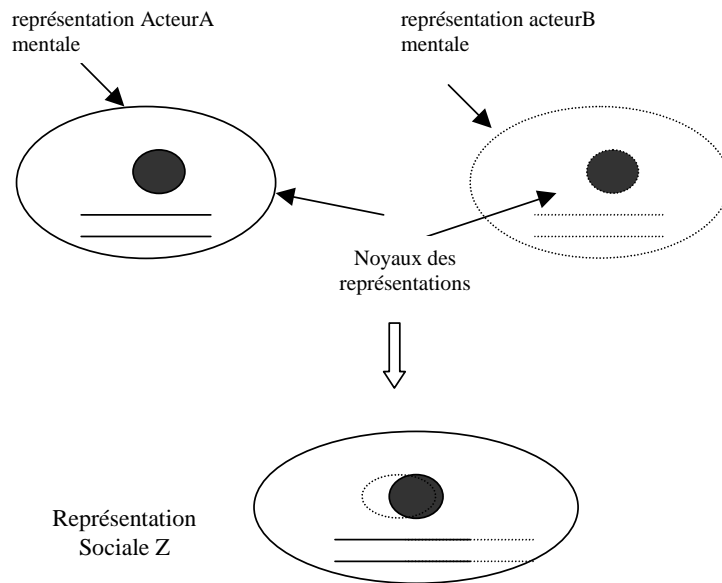
La constitution des représentations collectives ne s'opère pas par une réduction de l'information, une homogénéisation et uniformisation des informations individuelles. Au contraire, elle souligne l'interpénétration des composantes individuelles et collectives et leur dépendance réciproque ; les éléments collectifs pouvant faire évoluer les représentations individuelles par des mécanismes d'influence ; les représentations individuelles pouvant influencer sur la représentation collective par des mécanismes d'institutionnalisation, d'imitation, ...

² Cette seconde représentation mentale, dénommée représentation attribuée, ne présage pas de sa validité, c'est à dire de sa correspondance parfaite aux objectifs réels poursuivis par l'organisation (représentée par ses dirigeants). C'est une inférence de l'acteur qui, même s'il se trompe (autrement dit si sa représentation attribuée n'a rien à voir avec les objectifs réels de son organisation), a des impacts sur ses comportements.

³ Nous nous démarquons ainsi des travaux de JC Abric [1], qui réfute l'existence des représentations collectives et ne considère que les représentations individuelles.

⁴ Un collectif n'a pas un discours unique. On converse avec un ou quelques-uns de ses membres, qui peuvent selon leur histoire, leur expérience, leur sémantique, ... formuler des variantes, incorporer de nouveaux concepts, ... dans la représentation partagée.

Figure 1. Modalités de constitution des représentations collectives



Dans la figure précédente, la représentation Z est construite sur la base de la proximité des noyaux des représentations individuelles des acteurs A et B. Elle reprend également les particularités de chacune de ces représentations (traits pleins de A et pointillés de B). L'étude des représentations individuelles devient alors 'accessoire', puisque leur variété interne est incluse dans les représentations sociales.

Rapportées à notre objet de recherche, la construction des techniques de gestion dans les organisations, l'opérationnalisation de la problématique devient l'étude de l'évolution des représentations sociales au cours du processus de construction des techniques de gestion des ressources humaines.

2. CADRE OPERATOIRE DE RECHERCHE

Nous distinguerons le processus de recueil des observations de leurs traitements statistiques.

2.1. VARIABLES DE RECHERCHE ET PROCESSUS DE RECUEIL DES OBSERVATIONS

Notre problématique mêle trois matériaux de recherche :

- Des paramètres structurels définissant l'Organisation complexe et les situations de gestion,
- Des comportements des acteurs, révélant les interactions entre le modèle théorique et les individus et collectifs formant l'Organisation,

- Des représentations sociales illustrant la perception et l'attribution de valeurs données par les acteurs aux techniques de GRH.

Ces matériaux de recherche ont en commun de recourir au suivi et à l'observation, par le chercheur, d'un processus organisationnel de construction des techniques de GRH. Au départ de l'opérationnalisation de la recherche, on trouve la commande organisationnelle, d'un institut de formation, d'une étude des métiers et des compétences de quatre professions sociales en région Bretagne.

Un échantillon représentatif qualitativement des emplois et des organismes du secteur social breton est conçu, dont nous observerons les interactions des acteurs ⁵ au modèle théorique de GRH.

- La méthodologie de recherche est qualitative, c'est une recherche-action [19]. Elle a pour support la commande de référentiels métiers et de référentiels de compétences par un Institut de formation. La recherche (scientifique) et l'étude pragmatique sont à distinguer malgré leur simultanéité. On peut considérer la commande de l'Institut de formation comme un « dispositif porteur » de la recherche, support de la mise en œuvre des propositions de recherche.
- Les matériaux de recherche sont recueillis par une observation participante. Le chercheur influe sur les matériaux de sa recherche. L'appareillage de recherche traite des modalités pratiques de recueil et de traitement des matériaux.

Recherche – action et observations participantes portent sur le recueil des représentations sociales des acteurs des techniques de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Un questionnaire est conçu et passé, selon les mêmes règles, à deux moments de l'étude, son démarrage et sa fin.

Tableau 1. Questionnaire 'apprentissage organisationnel'

N°	Questions	Informations collectées
1	Selon vous, qu'est ce qu'une étude sur les situations de travail (rédigez votre définition en 10 lignes)	Etat initial des connaissances initiales du modèle théorique par les participants
2	Quel est l'intérêt de l'étude sur les situations de travail pour VOUS et VOTRE PROJET PROFESSIONNEL ?	Utilité de la GRH pour le participant
3	Quel est SELON VOUS l'intérêt de l'étude de vos situations de travail POUR VOTRE ORGANISME ?	Utilité de la GRH pour l'Organisation de l'avis du participant

⁵ Par le concept d'organisation, on se réfère à ses acteurs individuels et collectifs. Les organisations n'existent pas, ce sont des construits sociaux artificiels permettant de circonscrire des problématiques, des évènements [21].

4	Quels sont SELON VOUS les effets / utilisations d'une étude sur les situations de travail en termes de GRH ?	Evolution de la fonction RH – Effets de la GRH sur les pratiques organisationnelles de GRH
5	Si vous avez des remarques concernant ces questions, merci de les reporter au verso de ce photocopié	Réactions complémentaires

Ces questions recueillent les représentations sociales de la GRH. Deux dimensions sont étudiées :

1- La représentation 'égocentrée' de la GRH des professionnels se focalise sur l'intérêt de la GRH pour l'acteur et cerne sa perception de l'utilité, de la finalité, ... de la GRH pour lui (systèmes de valeurs, cultures, ...) et son projet personnel (carrière, vie professionnelle, ...). Elle constitue une analyse de la GRH depuis la subjectivité et le positionnement spécifique de l'acteur,

2- L'implication des employeurs dans le dispositif - porteur met en œuvre des processus d'attribution de sens des professionnels vers les employeurs. Les représentations attribuées sont une analyse, par l'acteur, de la GRH organisationnelle, de ses implications et de sa finalité / motivation pour l'Organisation. C'est un processus d'attribution où l'acteur infère un comportement et une finalité à la GRH et à son initiateur, l'organisme - employeur.

Tableau 2. Distinctions entre représentations sociales égocentrées et attribuées

	Perspective égocentrée	Perspective attribuée
Représentations sociales	Le professionnel énonce les objectifs poursuivis par la GRH de son point de vue	Le professionnel infère les objectifs poursuivis par son organisme - employeur

Une analyse sémiotique conduit à distinguer quatre classes de termes et différentes thématiques pour chaque phase et chaque type de représentations sociales (égocentrées ou attribuées employeurs), comme le montrent les tableaux suivants.

Tableau 3. Analyse de contenu des questionnaires : les unités sémiotiques utilisées.

Termes / Variables de recherche	Définitions
mots clefs	Mots symbolisant la représentation sociale
mots nouveaux	Mots inutilisés dans les autres représentations sociales
mots représentatifs	Mots ayant un nombre élevé d'occurrences pour cette représentation sociale
mots inutilisés	Mots employés dans les autres représentations et absents dans cette représentation sociale

Ces termes sont étudiés par la technique de l'Analyse Propositionnelle de Discours (A.P.D.) élaborée par ghiglione et blanchet [10].

Tableau 4. Inventaire des thématiques de GRH évoquées dans les questionnaires

Thématiques de GRH	Thématiques de GRH
Négociation - Participation – Représentation des salariés	Promotion - Mobilité - recrutement interne
Coordination entre intervenants	Gestion des effectifs - tableaux de bord - veille sociale
Stratégie	projet professionnel
Rémunération – Rétribution	description de poste et de compétences
Formation continue	évolution de la structure - changement organisationnel
'Formation initiale'	mobilité géographique
Classification - évaluation des postes	gestion des compétences
Recrutement Externe	évolution des pratiques individuelles

Tableau 5. Thématiques d'analyse des postes de travail évoquées par les questionnaires

1. Identifier les résultats du travail
2. Repérer le cadre de travail externe : environnement et prescripteurs
3. Modéliser la complexité du travail
4. Connaître les pratiques professionnelles
 41. Comprendre / expliquer / réfléchir
 42. Prendre conscience / situer
 43. Clarifier / définir / sérier / délimiter
 44. Lister / classier
5. Evaluer son travail
6. Agir sur les pratiques professionnelles
 60. Reproduire les pratiques

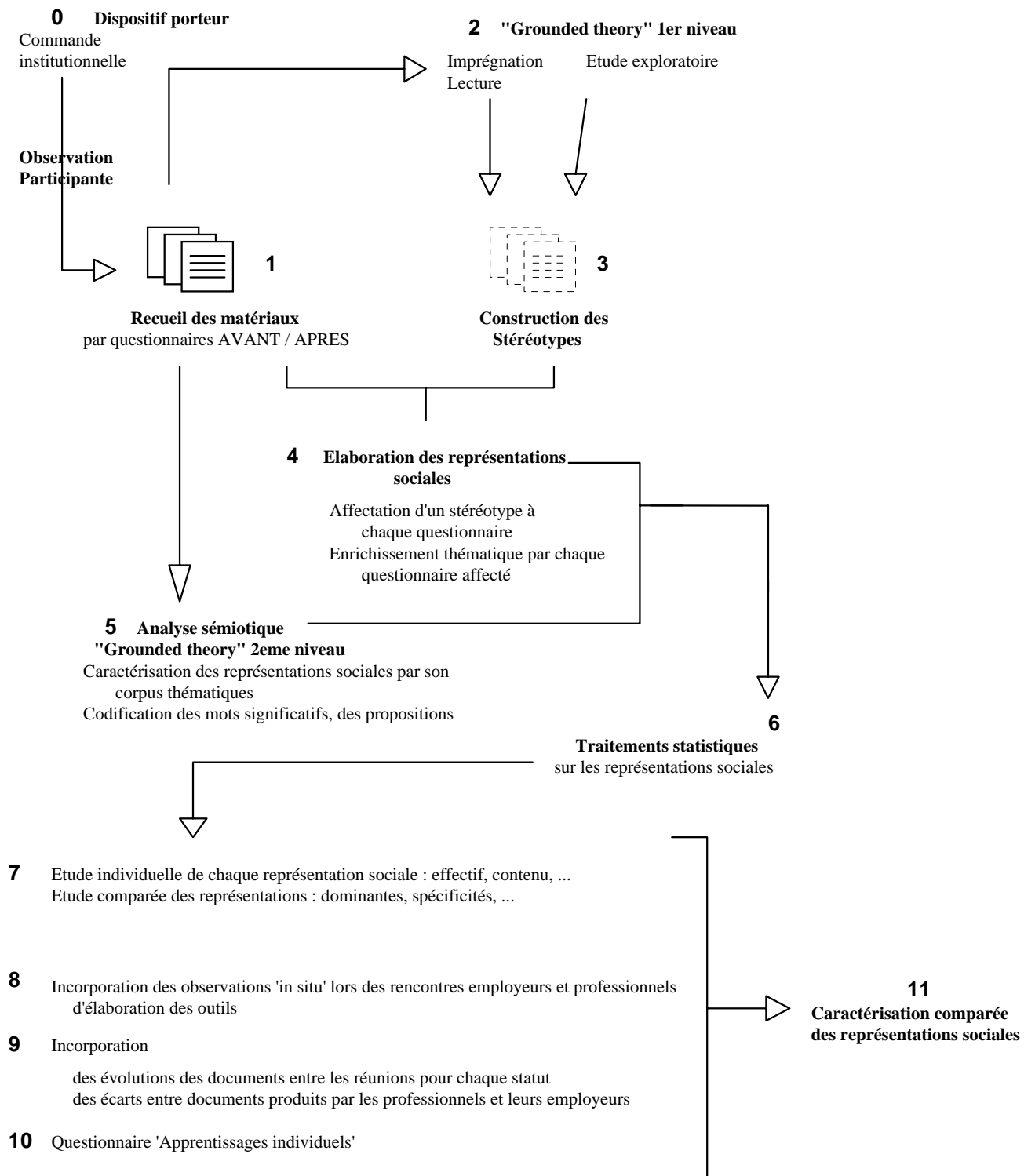
61. Adapter son travail
62. Améliorer son travail (développer en largeur - polyvalence)
63. Changer / innover : renforcer les changements
64. Développer en profondeur : projeter, évaluer, souhaiter
65. Perfectionner / progresser
7. Identifier les rétroactions de l'intervention dans les situations de travail
8. Anticiper les conséquences de l'intervention et des réactions
9. Intervenir avec des outils
10. Développer des Pratiques, politiques de GRH et Management
11. Finaliser le travail : références déontologiques
12. Définir le Poste de travail (éléments de définition)
13. Définir un Cadre de travail interne (Organisationnel)
14. Construire un référentiel d'évaluation de son action et des situations de travail
15. Expliquer son action à l'externe
16. Résoudre des événements critiques
17. Référents professionnels des pratiques (identité, culture, valeurs, ...)

En conclusion, la construction des matériaux de recherche reprend le processus décrit par la figure 2.

Divers traitements statistiques sont alors opérés sur les catégories décrites par les classes de termes ; certains sont mêmes construits spécifiquement pour notre projet ⁶ (évolutions des représentations sociales entre deux étapes et construction d'un indice de proximité des représentations sociales).

⁶ «*The freedom and flexibility that we claim for generating theory from quantitative data will lead to new strategies and styles of quantitative analysis, with their own rules yet to be discovered*», [12, p. 186].

Figure 2. Processus de recherche, collecte des matériaux et construction des représentations sociales



2.2. ANALYSE DES DONNEES PAR DATAMINING

L'analyse des données consiste en une phase d'exploration, de recherche du sens et de réponse à des questions inductrices.

Tableau 6. Modalités de dépeuillement du questionnaire 'apprentissage organisationnel'

Objectifs des traitements statistiques	Questions inductrices
Caractérisation de chacune des représentations 'égocentrées' et attribuées	Etude de contenu des diverses représentations - analyse lexicale Recherche des thèmes et comptage des termes signifiants
Comparaison entre représentations 'égocentrées' et attribuées quelle que soit la phase	Existe-t-il des différences et des similarités entre les deux catégories de représentations ? par quels contenus ? Quels sont les thèmes majeurs de chaque représentation sociale ?
Comparaison entre les phases quelle que soit la représentation (égocentrée ou attribuée)	Est-ce que les thèmes évoqués évoluent entre les deux phases de l'étude ? Peut-on conclure à l'existence d'un apprentissage organisationnel ?
Comparaison des représentations entre elles par phase Caractérisation «interactive» des représentations égocentrées et attribuées	Quelles sont les relations entre représentations initiales 'égocentrées' et attribuées ? Quelles sont les liaisons / relations entre les représentations «finales» 'égocentrées' et attribuées ?
Comparaison des représentations selon la phase et le temps	L'évolution des représentations a-t-elle été identique pour les deux représentations ou Peut-on conclure à des apprentissages différents selon la représentation sociale initiale ?

La recherche de réponse à ces questions recourt aux traitements présentés dans le tableau 7. Un point de référence, de comparaison, est élaboré par le calcul de moyennes : moyenne des phases avant et après pour chaque type de représentation, moyenne des représentations égocentrées et attribuées pour chaque phase.

Tableau 7. Traitements opérés pour l'étude des représentations sociales de la GRH

Représentations / Phases	Phase Avant – représentation initiale	Phase Après - représentation finale	Standard temporel (Moyennes des phases Avant + Après)
égocentrées	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	Paramètres de distance
Attribuées	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	Paramètres de distance
Moyenne des 2 représentations	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	- Distributions - Classification hiérarchique ascendante	Paramètres de distance
Distance et proximité des représentations égocentrées et attribuées	Analyse factorielle en composantes principales : réduction de la diversité et maintien partiel de l'inertie		-

Cet article ne reprend pas les étapes et les résultats de ces traitements, que nous tenons à la disposition du lecteur. Il préfère montrer l'apport de l'analyse implicite tant sur le plan théorique que pratique, appliquée à la conduite de la recherche.

Sur le plan théorique, alors que les traitements décrits précédemment postulent à la symétrie des relations entre variables (thématiques), entre les représentations sociales et les thématiques, l'analyse implicite étudie les relations entre variables selon une « dynamique de masse », permettant d'explorer un ensemble de données à priori non structurées pour en dégager des flux et des ensembles cohésifs dont le chercheur peut construire le sens par l'interprétation. Elle rompt en partie avec le dilemme et, parfois, le paradoxe du tout et de la partie : *«le tout n'est donc pas la somme des parties informatives dont rendraient compte les seules relations binaires du type corrélation»* [13]. La démarche est complexe, répondant ainsi à la complexité de notre réalité : *«leur signification se construit à partir des oppositions ou des ressemblances, des proximités ou des éloignements, des contradictions ou des répétitions qui, par leur trajectoire ou leur structure, révèlent les conceptions profondes des individus»* [13].

Sur le plan pratique, mieux vaut une application plutôt qu'un long discours. Passons l'analyse implicite à l'épreuve des faits, nos matériaux de recherche pour en démontrer l'intérêt et l'apport au regard des autres méthodes multidimensionnelles.

3. L'ANALYSE IMPLICATIVE APPLIQUEE A LA RECHERCHE

Les résultats décrits ont été obtenus par l'utilisation de C.H.I.C. (abréviation de classification hiérarchique implicative et cohésitive), logiciel d'analyse implicative, version 1.4.2. (octobre 2000).

Les représentations sociales ont été construites par une analyse sémantique des questionnaires 'apprentissage organisationnel', qui a mis en évidence des thématiques d'analyse de poste et des thématiques GRH (ces deux thématiques sont traitées de façon équivalente ; aucune pondération n'est appliquée).

Le codage des variables sur les graphes produits par Chic est le suivant : Pr pour représentation égocentrée ; Ep pour la représentation attribuée. Le chiffre 1 ou 2 désigne la phase : 1 phase initiale ; 2 phase finale. L'abréviation qui suit désigne la représentation concernée.

L'analyse implicative peut prendre deux directions :

- La première utilise les thématiques pour variables et les représentations pour individus. L'analyse implicative montre les liaisons entre les représentations sociales, égocentrées et employées, initiales et finales. On peut alors formuler deux hypothèses, étudiées à l'occasion du point 3.1.
 - Proposition 1.1. La permanence de l'adhésion à une représentation quelle que soit la phase de l'étude. L'analyse implicative va pouvoir vérifier la vraisemblance d'adhésion aux mêmes représentations égocentrées et attribuées indépendamment de la phase de la recherche (initiale ou finale),
 - Proposition 1.2. La réunion des représentations sociales sur un noyau central, commun aux professions et au secteur social étudié, fonde leur identité et leur culture professionnelles, c'est à dire leurs valeurs. Le problème transcrit en termes de statistiques revient à chercher l'existence de méta-représentations⁷. Les méta-représentations, ce sont des représentations des représentations, c'est à dire des représentations qui si on y adhère implique l'adhésion à une autre représentation.
- La seconde direction est une transposition de la matrice précédente. Elle considère donc les thématiques comme des individus et les représentations sociales comme des variables. Elle sera étudiée lors du point 3.2.

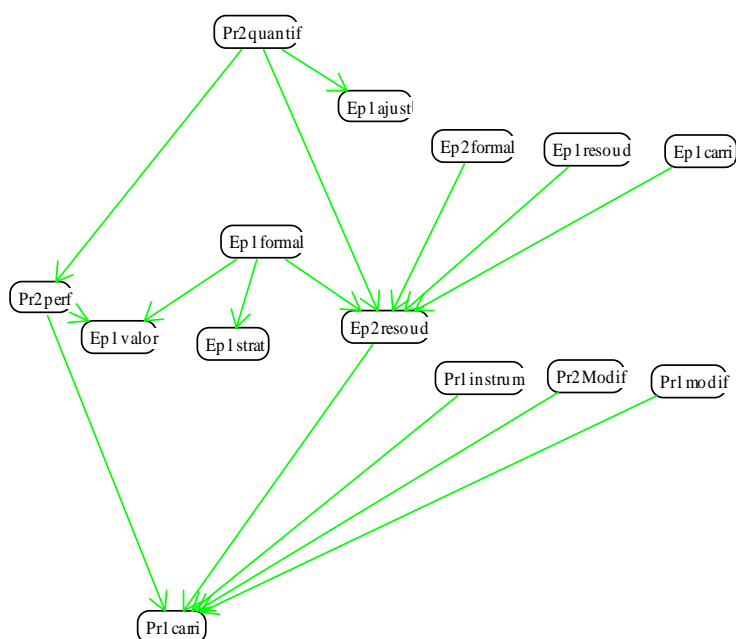
Seules les implications significatives seront développées dans cet article, destiné davantage à argumenter l'intérêt interprétatif de l'analyse implicative qu'à tenir un discours de gestion des ressources humaines.

⁷ Se reporter à [20] pour une explicitation du concept 'méta'.

3.1. ETUDE DES IMPLICATIONS ENTRE REPRESENTATIONS INITIALES ET FINALES ET META-REPRESENTATIONS

L'analyse implicative est calculée en employant l'implication entropique et une Loi de Poisson. Les représentations sont considérées comme des variables ; les thématiques comme des individus. Nous n'avons pas appliqué l'option 'respecte les occurrences du graphe', tant la position des différentes variables sur le graphe est proche. La figure 3 est donc une réorganisation du graphe initialement produit par Chic.

Figure 3. Implication des représentations sociales égocentrées et attribuées, initiales et finales



Grphe implicatif : H:\recherche\chic 1-4-2\ardm\1_130rep 2nov00.csv

99 95 90 85

- L'analyse du graphe implicatif (figure 3) montre que l'adhésion à la représentation sociale 'resoudre les difficultés des situations de travail' (Ep1resoud), à la phase initiale, implique l'adhésion à la même représentation à la phase finale de l'étude (Ep2resoud). Pour cette représentation, la proposition 1.1. est vérifiée.

- L'étude des processus d'attribution consiste en l'étude des liaisons entre représentations égocentrées (Pr) et attribuées (Ep) pour chacune des phases.

Les processus d'attribution en œuvre chez les acteurs montre que la représentation égocentrée 'quantifier les 'ressources humaines' (Pr2quantif) implique que l'acteur attribue à son employeur la représentation 'resoudre les difficultés des situations de travail' (Ep2resoud). Les difficultés d'intervention et de GRH augmenteraient avec la taille de l'effectif, ce qui ne paraît pas surprenant dans un secteur habitué à des équipes pluriprofessionnelles restreintes appelées à augmenter du fait de la paupérisation et de l'augmentation du nombre de personnes en difficulté.

- L'évolution des représentations sociales marque l'implication de représentations égocentrées ou attribuées entre les deux phases.

L'adoption de la représentation égocentrée 'la GRH sert à la gestion des carrières' (Ep1carri) implique l'adhésion, lors de la phase finale, à la représentation 'résoudre les difficultés des situations de travail' (Ep2resoud). Tout comme, l'adhésion à la représentation attribuée 'la GRH sert à formaliser les postes de travail' (Ep1formal) implique la représentation 'résoudre les difficultés des situations de travail' (Ep2resoud) lors de la phase finale.

- Les méta-représentations concernent les liaisons de représentations différentes mais touchant une même phase de l'étude.

lors de la phase initiale, les représentations égocentrées 'La GRH sert à 'modifier les pratiques professionnelles'(Pr1modif et Pr2modif) impliquent, toujours à la phase initiale, la représentation 'la GRH sert à la gestion des carrières' (Pr1carri). Ainsi, la GRH peut être défini comme une dynamique d'inflexion des pratiques professionnelles, développant de nouvelles compétences et entraînant une promotion professionnelle des acteurs.

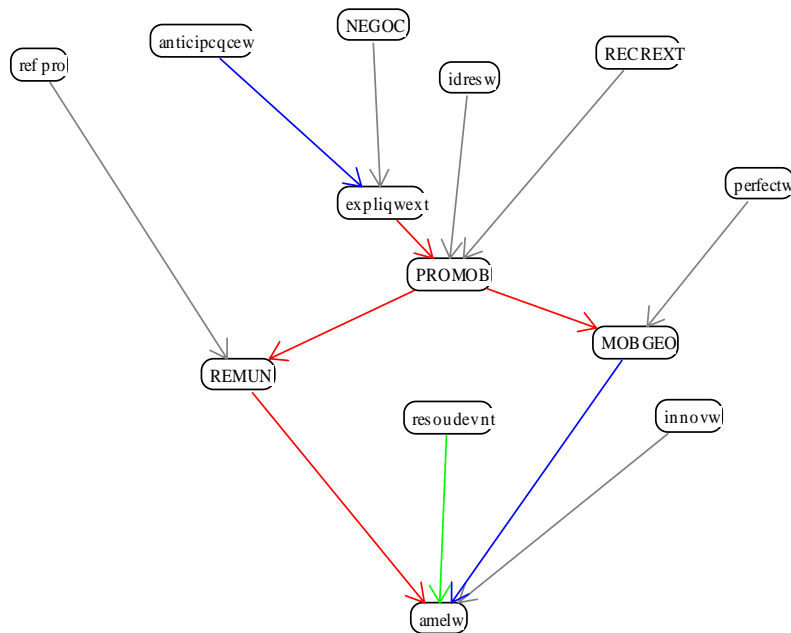
Nous avons là tracé les liaisons implicatives entre représentations sociales. Il reste à revenir à leur origines thématiques et aux réseaux qu'ils dessinent.

3.2. ANALYSE DES RESEAUX THEMATIQUES INTRINSEQUES AUX REPRESENTATIONS SOCIALES

Le graphe implicatif permet d'analyser les pratiques de GRH des organisations du secteur social et de retrouver leur cohérence.

Il montre que, dans un secteur caractérisé par une standardisation par les qualifications (l'accès à la profession est conditionné à la réussite à l'examen et au suivi de la formation), la profession (refpro) induit la rémunération (remun).

Figure 4. Graphe implicatif des réseaux thématiques en œuvre dans les représentations sociales aux deux temps de la recherche



Graphe implicatif : A:\t1_130tr rep 2nov00.csv

99 95 90 85

La prise de conscience, de recul, du professionnel quant à son implication dans des situations de travail revient à identifier les résultats du travail (idresw) et à les expliquer à l'externe (expliquewt). C'est cette dynamique qui engage le professionnel dans un parcours de promotion et de mobilité professionnelles (promob), dont les conséquences se réalisent en termes de rémunération et de mobilité géographique (mobgeo). Cette analyse s'explique par la ligne hiérarchique réduite des organisations sociales et à la nécessité, le plus souvent, de quitter son association pour obtenir une promotion. La diversité des expériences professionnelles est souvent appréciée par les employeurs. De plus, la promotion d'un professionnel comme chef de service dans son équipe actuelle ne se fait pas sans difficulté (remise en cause du choix par les autres prétendants).

Dans ce secteur, le recrutement se fait par rebonds. Lors d'un départ, le poste devient vacant et peut être pourvu par un recrutement externe.

Voilà quelques éléments d'interprétation des réseaux thématiques qui sous-tendent les représentations sociales égocentrées et attribuées pour les deux phases. On aurait pu compléter cette analyse en distinguant les représentations et les phases pour aboutir à quatre graphes implicatifs. Notre propos n'était pas de développer un argumentaire théorique de GRH, mais de montrer l'intérêt de la classification implicative et cohésive appliquée à une problématique de gestion dans les organisations pour la connaissance de phénomènes immatériels, cognitifs, souvent inconscients du système cognitif qui les construit et de l'acteur qui en est à l'origine.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abric JC, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, Psychologie sociale, 1994.
- [2] Abric JC et Flament C, L'étude expérimentale des représentations sociales, Pp. 158-161 dans Beauvois JL, *Des attitudes aux attributions - sur la construction de la réalité sociale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, Psychologie sociale, Tome 2, 1996.
- [3] Argyris C, *On organizational learning*, Cambridge, Blackwell publishers, 1992.
- [4] Argyris C, *Savoir pour agir - surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions, 1995.
- [5] Beauvois JL, *Des attitudes aux attributions - sur la construction de la réalité sociale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, Psychologie sociale, Tome 2, 1996.
- [6] Benayoun R, boulier C, *Approches rationnelles dans la gestion du personnel (réflexions et expériences)*, Paris, Dunod, AFCET, 1972
- [7] Berger P, Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1986.
- [8] Berry M, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche Polytechnique, 1983, Juin.
- [9] Giddens A, *La constitution de la société*, Paris, PUF, Sociologies, 1987.
- [10] Ghiglione R et Blanchet A, « *Analyse de contenu et contenus d'analyses* », Paris, Dunod, 1991.
- [11] Girin J, L'analyse empirique des situations de Gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet AC, *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, Gestion, 1990.
- [12] Glaser BG et Strauss AL, *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, 1967.
- [13] Gras R et al., *L'implication statistique – nouvelle méthode exploratoire des données*, La pensée sauvage, Recherches en didactique des mathématiques, 1996.
- [14] Koenig G, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9, Novembre, 1993, 4-17.
- [15] Louart P, *Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de GRH*, Congrès de l'AGRH, Cergy, Symposium 8, actes, 1991, 252-264.
- [16] Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Organisation, 10ème tirage, 1995.

[17] Morgan G, *Images de l'organisation*, Paris, Presses de l'Université de Laval, ESKA, 1989.

[18] Piganiol – Jacquet C, *Analyses et controverses en Gestion des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprise, 1995, p. 21.

[19] Rapoport RN, Les trois dilemmes de la recherche - action (avec des références particulières à l'expérience du Tavistock), *Connexions*, sens et institutions, N° 7, 1973

[20] Watzlawick P, *Changements et paradoxes en psychothérapie*, Paris, Seuil, collection Points essais, 1981

[21] Weick KE, *The social psychology of organizing*, reading, Mass., Addison - Wesley, 2ème édition, 1979.