

# Une approche cognitive de la performance d'un réseau : le cas d'un Plan Local d'Insertion par l'Economique

Sylvie Rascol-Boutard, Ariel Eggrickx

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard, Ariel Eggrickx. Une approche cognitive de la performance d'un réseau : le cas d'un Plan Local d'Insertion par l'Economique. 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité et Environnement, 2007, Poitiers, France. <hal-01634661>

**HAL Id: hal-01634661**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01634661>**

Submitted on 14 Nov 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **UNE APPROCHE COGNITIVE DE LA PERFORMANCE D'UN RESEAU : LE CAS D'UN PLAN LOCAL D'INSERTION PAR L'ECONOMIQUE**

*Sylvie RASCOL-BOUTARD, MCF, Université d'Orléans, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Laboratoire Collectivités Locales, Rue de Blois ó BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2, tél : 02.38.41.71.52 ; fax : 02.38.41.72.10 ó ls.rascol-boutard@wanadoo.fr*

*Ariel Eggrickx, MCF HDR,  
Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO) - Université Montpellier II  
Place Eugène Bataillon 34095 Montpellier Cedex 5  
Tél ó Fax : 04.67.22.21.56 - aeggrickx@aol.com*

## **Résumé**

Dans un réseau inter-institutions, la question de la performance est multidimensionnelle et problématique. L'étude des représentations des acteurs d'un réseau, le Plan Local d'Insertion par l'Economie, montre que les acteurs n'ont pas besoin de s'accorder sur les buts pour agir, la convergence sur les moyens suffit. Les divergences sur les objectifs lues comme facteur de performance remettent en cause l'idée d'une vision commune des buts comme condition nécessaire à l'action organisée.

## **Mots clés :**

Performance ó réseau ó cartographie cognitive - cohésion

## **Abstract**

*In an inter-institutional network, performance is a multidimensional and a problematic issue. We studied the representations of a network's stakeholders. The results shows that the persons don't need to agree on aims to act, convergence on means is enough. Divergences on goals can be read as a factor of performance. It calls into question the idea of a common vision of goals as a necessary condition to act.*

## **Keywords :**

*Performance ó network ó cognitive map - cohesion*

## INTRODUCTION

Dans un réseau nous pouvons nous attendre à ce que la problématique des objectifs secondaires inhérente à toute organisation soit amplifiée (March et Simon, 1991). L'identification des acteurs peut prendre pour cible leur organisation d'appartenance plutôt que le réseau, voire même leur sous groupe d'appartenance dans l'organisation, ou encore leur activité au quotidien, ou même une identification extra-organisationnelle. Cette problématique des objectifs secondaires est accrue dans un réseau où la finalité relève de l'intérêt général (par exemple insertion par l'économique) comme c'est le cas dans les réseaux inter-institutions<sup>1</sup>, ce qui prête à une diversité d'interprétations. A ces difficultés s'ajoutent d'autres caractéristiques du réseau inter-institutions. La performance y est difficile à évaluer faute de référence au marché ou de tout autre élément de comparaison, faute aussi de connaissance même du processus et des relations fins-moyens (Ouchi, 1977 ; Hofstede, 1978,1981). A l'inverse, nous pouvons argumenter que le réseau ne peut fonctionner que si les acteurs sont suffisamment mobilisés, justement à travers leurs objectifs secondaires. Dans ce contexte, comment appréhender la performance d'un réseau inter-institutions lorsque tout se conjugue pour la rendre indéfinissable : finalité floue, faiblesse des liens inter-institutionnels préexistants, prégnance d'objectifs secondaires et difficulté d'évaluation de l'atteinte d'objectifs peu quantifiables ?

Dans un contexte interorganisationnel où les indicateurs financiers sont quasi inexistantes et la finalité plus ou moins floue, une approche par les représentations des acteurs semble indispensable pour cerner la performance. En effet, lorsqu'il est difficile d'identifier les finalités, il convient de rétablir une vision holiste de la performance, de mettre en avant l'importance de la dimension transversale de la performance (Halgand, 1999). Il est alors fondamental de tenir compte des représentations des acteurs, de leurs comportements et des contextes organisationnels dans lesquels ils agissent (Nobre, 1999).

Une approche cognitive permet de rendre opérationnel le concept de performance d'un réseau inter-institutions. Cette approche « *met l'accent sur le caractère subjectif et indéfini des organisations et du processus d'organisation* » (Weick et Komocar, 1994, p.38). L'organisation n'est pas conçue indépendamment de l'évolution et du changement. Même l'immobilité organisationnelle est dynamique : elle est un « *mouvement oscillatoire*

---

<sup>1</sup> Nous nous référons ici à la définition de l'institution du Petit Larousse 2000.

*constamment neutralisé* » (Bougon et Komocar, 1994, p.38). Dans l'organisation, les individus interagissent et reconstruisent en permanence des ordres temporaires. Les organisations sont vues comme des « *projets (constructions humaines intentionnelles), dont le comportement téléologique résulte de l'interaction des comportements de ses membres* » (Giordano, 1991). Des lois forment des variables, et des liens porteurs de sens résument les expériences récentes des personnes en poste dans l'organisation : l'organisation en processus est un flot d'expérience (Weick, 1979). En interagissant dans les organisations, les participants développent des inférences à propos de leurs expériences. Ils assemblent cognitivement ces inférences, dans des cartes cognitives, lesquelles en retour structurent leurs futurs comportements. Les cartes cognitives/causales individuelles sont altérées et développées par l'expérience. Ce développement produit alors les accords comportementaux et cognitifs qui définissent l'organisation. Pour Weick (1979), même si les liens entre les personnes sont minimaux, la coordination peut exister.

Pour aborder la question de la performance d'un réseau inter-institutions, il est nécessaire de proposer une méthodologie innovante afin d'obtenir une vision holiste de la performance (1). Le cas singulier du PLIE (Plan Local d'Insertion par l'Économique) interpelle sur les fondements de la théorie du contrôle très axée sur la déclinaison d'un objectif commun (2).

## **1. MODELISATION DE LA PERFORMANCE D'UN RESEAU PAR UNE APPROCHE COGNITIVE**

La performance d'un réseau étant indéfinissable a priori, il faudrait appréhender la performance à partir des représentations des acteurs, ce qui conduit à utiliser la cartographie cognitive (1.1). Le réseau PLIE est un exemple type de coopérations inter organisationnelles dans lequel se pose la question du pilotage de la performance. L'approche cognitive a contribué à construire une vision holiste de la performance, qui se différencie en de nombreux points de la vision traditionnellement utilisée dans les réseaux inter-institutions (1.2).

### **1.1. La performance d'un réseau : une représentation co-construite**

Dans un contexte coopératif, la question de la performance conduit à privilégier une vision holiste de la performance (1.1.1), à partir des représentations des parties prenantes (1.1.2).

### ***1.1.1. La performance d'un réseau : un concept flou***

De nombreux travaux ont cherché l'existence de liens entre performance et réseau (Giordano et al., 1999), ou même entre la performance et sa traduction comptable (Giordano, 2004). Le réseau est entendu ici comme un mode particulier de coordination, reposant principalement sur la coopération, c'est « *un faisceau de relations associant des entités* » (Cohendet, 1996), relations récurrentes (Johanson et Mattson, 1991 ; Bidault, 1993 ; Grand et Leyronas, 1998). Le réseau peut être considéré comme une combinaison de firmes représentant des actifs, dont le tout est supérieur à la somme de chacun des actifs (Mari, 1998). Le processus d'apprentissage en commun permet d'accélérer les processus d'innovations, créant ainsi une quasi-rente organisationnelle<sup>2</sup>, difficile à mesurer faute d'élément de comparaison (Mari, 1998 ; Giordano, 2004), ou à cause du nombre élevé de partenaires (Hirtzlin, 1999). Les recherches sur la performance des réseaux dissocient la performance interne, celle de l'organisation participante, et la performance globale du système (Hirtzlin, 1999 ; Salancik, 1995). La définition même de la performance globale se heurte à la difficulté de définition d'un référentiel pertinent. Atkinson et al. (1997) proposent une approche en termes de parties prenantes<sup>3</sup> afin de mesurer la performance stratégique. Selon ces auteurs, les parties prenantes contribuent à réaliser les objectifs de l'organisation, et ont des attentes à satisfaire, si l'on veut qu'elles continuent à apporter leur contribution. Nous devrions donc envisager la question de la performance à la fois au niveau inter-organisationnel, et au niveau de chacune des organisations, en s'interrogeant sur la convergence des intérêts individuels et collectifs. Selon Fiol (1999), cette convergence des buts « *repose sur l'intégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires et complémentaires de la solidarité : la solidarité organique et la solidarité communautaire* » (p.100).

Traditionnellement, dans un système coopératif, il conviendrait de faire converger les objectifs individuels et collectifs pour une plus grande performance. La question de la convergence des intérêts individuels et collectifs pose le problème du consensus. Les recherches divergent quant au lien entre le degré de consensus et la performance : certaines concluent à une relation positive, d'autres à une relation négative, d'autres encore à l'absence de relation (Markoczy, 2001). La performance d'un réseau est aussi liée à la qualité de la

---

<sup>2</sup> La quasi-rente organisationnelle est définie par Mari comme l'« *écart existant entre le surplus obtenu avec le mode de coordination naturelle et le surplus résultant de la mise en œuvre d'un autre mode de coordination spécifique* » (1998, p.320).

<sup>3</sup> « *Individual or group, inside or outside the company, that has a stake in or can influence the organization's performance* » (Atkinson et al., 1997, p.27).

coordination du processus organisationnel, qui permet l'organisation du travail de chaque individu dans le sens des buts de l'organisation. Cette recherche de cohérence, c'est-à-dire de besoin de « *coordination interne de l'action collective* » (Cohendet et al., 1996, p.5) suppose une « *certaine normalisation des comportements individuels qui assure pour chacun la prévisibilité du comportement des autres* » (p.9).

Selon Naro (1999), la performance est une « *construction sociale* ». Le concept de performance est donc un sujet et un objet de représentations, représentations qui sont à la fois structurantes et structurées. La représentation a trois fonctions : une fonction de conservation, pour conserver une information de l'objet représenté, une fonction de guidage des actions, et une fonction de communication (Rodhain, 1997). S'intéresser aux représentations que les acteurs ont de leur performance impose de s'interroger sur le sens qu'ils attribuent aux événements. La production de sens est un « *processus social et individuel fragile* » (Zarifian, 2001, p.115). Weick (1979, 1995) propose d'utiliser le concept de sensemaking (construction de sens), qui est l'action par laquelle le sens est produit. Ce processus est rétrospectif, social et continu. Dans le processus de sensemaking, l'individu enacte son environnement, c'est-à-dire qu'il construit, ré-agence, perçoit sélectivement la réalité, de manière interpersonnelle. Selon le concept de sensemaking, le sens se reconstruit en permanence à travers les actions, ce qui rejoint les travaux de Callon et Latour (1991) sur la sociologie de l'innovation. Selon ces auteurs, l'innovation ne peut se diffuser que si le réseau et son contenant (action, innovation) se renforcent mutuellement. Les acteurs des organisations créent, en partie, leur environnement, par la façon dont ils interagissent et dont ils l'interprètent (March, 1991) ; et les contraintes internes à chaque organisation et au réseau structurent la vision de l'environnement. De fait, la frontière d'un réseau est par nature fluctuante.

### ***1.1.2. La performance d'un réseau par les représentations des parties prenantes***

La construction des représentations de la performance, en particulier dans un contexte inter organisationnel, soulève deux problèmes : le problème du partage des représentations des acteurs, et le problème de l'identification de représentations dominantes dans l'organisation, afin de pouvoir agir sur elles. Plusieurs représentations coexistent : 1. la représentation des financeurs, institutions publiques, où l'acteur dominant se considérant comme le « pilote » est le Conseil Général, 2. les représentations des acteurs, parties prenantes du système, qui permettent de coordonner leurs activités, 3. la représentation du chercheur quant au système qu'il interroge. Ces représentations sont en interaction les unes avec les autres. L'activité est

cependant réalisée par les parties prenantes, qui agissent et font fonctionner le système. Nous pouvons émettre l'hypothèse que ces représentations sont relativement stabilisées, même si elles évoluent dans le temps, stabilité relative indispensable à l'action.

Si l'on considère l'organisation en processus comme un flot d'expérience (Weick, 1979), et la performance comme un construit social (Naro, 1999), les cartes cognitives constituent un outil de modélisation pertinent. Les cartes cognitives consistent en des nœuds, reliés par des arcs, termes utilisés en référence à la théorie des graphes (Laukkanen, 1996). Les nœuds sont des concepts, et les arcs sont des croyances sur les relations d'influence entre les concepts. Dans une carte cognitive l'on peut visualiser certaines idées et croyances propres à un individu sur un domaine particulier (Langsfield-Smith, 1992).

Ainsi, d'un point de vue opératoire, les cartes cognitives causales permettent l'analyse d'un réseau de concepts, la compréhension de sa dynamique (Cossette, 1994). L'intérêt ici est de décrire la connaissance dynamique qu'ont les individus des relations de causalité entre variables, et donc de leur représentation de leur activité. Tout en tenant compte de la complexité et de la globalité du système dans lequel les comportements sont imbriqués, les cartes maintiennent l'accès à l'analyse (Komocar, 1994, p.157). Les éléments essentiels des représentations d'une personne y sont mis à jour et sont alors observables (Swan et Newel, 1994) : si nous prenons pour définition de la théorie un « *ensemble de concepts et un ensemble de relations entre ces concepts* », alors la carte cognitive d'une situation est la théorie qu'a une personne sur une situation (Bougon et Komocar, 1994, p.47). L'utilisation de la cartographie cognitive permet d'explicitier les buts et les moyens, de voir s'il existe une certaine cohérence entre eux (Eden et Banville, 1994). Enfin, les cartes cognitives, parce qu'elles résument les expériences des personnes, et le sens que ces personnes attribuent à ces expériences (Weick, 1979), permettent d'avoir un niveau de prédictibilité de leurs comportements futurs.

La cartographie cognitive propose une approche systémique des organisations, subjectiviste et phénoménologique (Filion, 1994). Le produit de la recherche est la représentation qu'établit le chercheur de la représentation d'un acteur. Existente là au moins deux niveaux de subjectivités : celui de l'acteur et celui de l'intervenant. La carte est donc à la fois un outil d'analyse, pour l'étude particulière des idées représentées, et un modèle général de connaissance. Elle peut être utilisée pour aider à la communication sur des idées plus ou moins partagées, comme outil d'aide à la décision collective. La cartographie cognitive présente un caractère plastique, au niveau des objectifs, des points d'ancrage

méthodologiques, des protocoles opératoires, de leur statut, ou encore de leur usage (Audet, 1994). Les approches épistémologiques et méthodologiques de la cartographie cognitive sont très diverses : les recherches se différencient par rapport aux procédures de construction des cartes, de formalisation, et d'interprétation (Chabin, 2001). Il est cependant possible d'extraire un point commun dans toutes ces approches : le caractère instrumental de la cartographie cognitive (Audet, 1994), dimension qui nous intéresse particulièrement.

## **1.2. La modélisation de la performance dans le cas singulier du PLIE**

Afin d'explicitier le contexte inter organisationnel du PLIE, nous présenterons le pilotage de la performance, institutionnellement centré sur l'allocation de ressources financières, ainsi que les acteurs qui participent à ce réseau (1.2.1.). Puis nous exposerons la méthodologie utilisée pour modéliser la performance (1.2.2.).

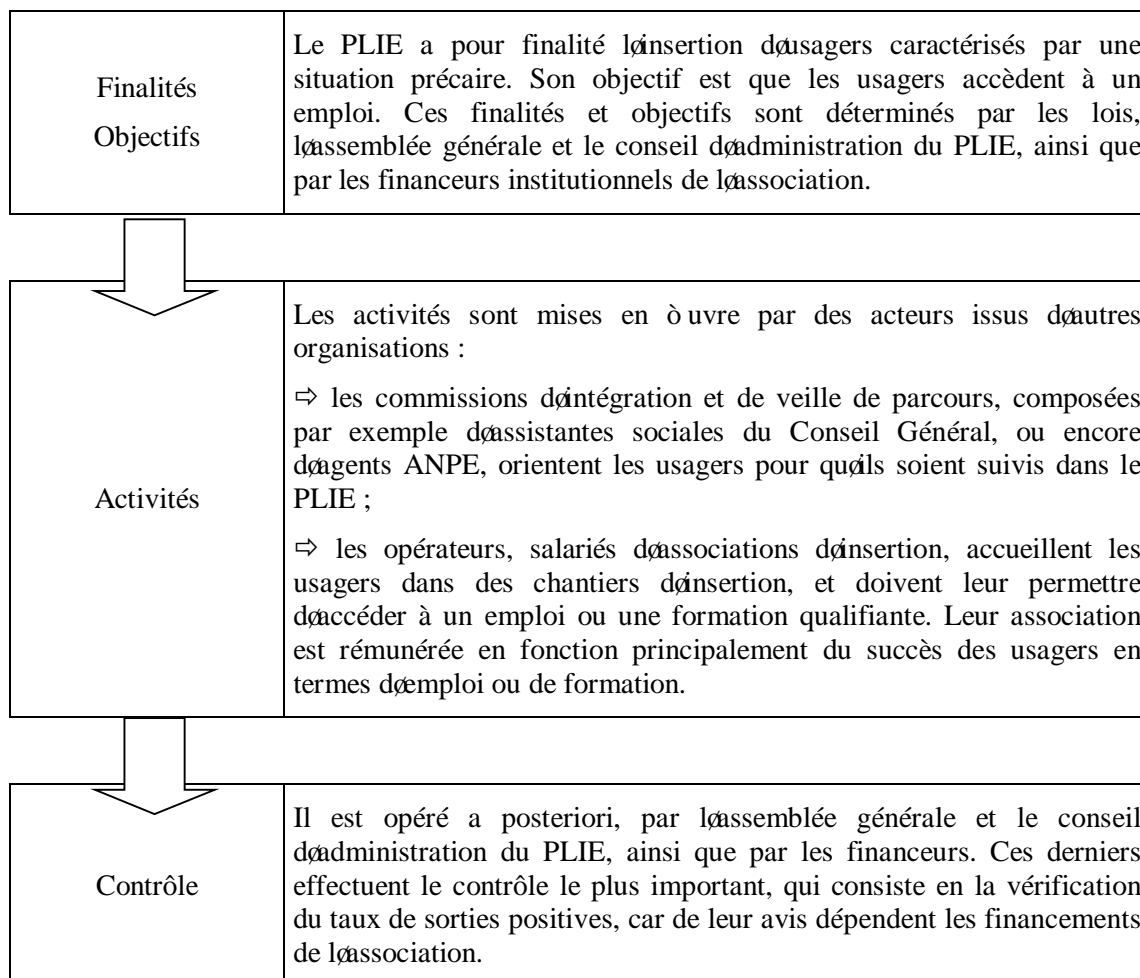
### ***1.2.1. Le réseau PLIE : un pilotage quasi bureaucratique***

Un PLIE est un réseau d'institutions et d'acteurs créé en vue de favoriser l'insertion par l'économique des personnes en grande difficulté : bénéficiaires du RMI, etc. Un tel dispositif présente une forte spécificité par rapport aux réseaux étudiés dans la littérature. Dans les réseaux d'entreprises, les membres sont des pairs et ils ont un objectif partagé : la recherche de l'intérêt de leur propre entreprise (croissance et rentabilité) à travers des processus de coopération inter-entreprise. Un PLIE ne peut nullement fonctionner selon ce modèle. En effet, un PLIE implique des acteurs hétéroclites très divers : des politiques, des acteurs du social (CCAS, etc), des entreprises d'insertion (opérateurs), les collectivités locales (mairies, conseil général) et de multiples institutions (DDTE, CCI, Chambres des métiers, ANPE). Ces acteurs se retrouvent à la fois dans la gestion du PLIE, structure associative, et dans la mise en œuvre des actions qui mènent à la performance du PLIE d'une part et des organisations dans lesquelles ils sont employés d'autre part. Dans ce type de réseau, l'identification d'objectifs communs ou de représentations communes et des facteurs de performance s'avère problématique.

Le mode formel de pilotage de la performance est axé sur l'allocation de ressources financières en fonction de la réalisation d'objectifs. Il est fortement inspiré du mode de gestion bureaucratique. Si l'on observe le secteur de la santé, nous constatons aussi une approche marquée par le modèle hiérarchisé ; les modes de comptabilisation de la performance restent très traditionnels et mécanistes, avec des indicateurs de performance



technique - indicateurs de coût de type PMSI, T2A- et une performance par objectifs, mesurée en comparant les objectifs et la réalisation. Si les objectifs et le contrôle sont rationnellement déterminés, la question du pilotage se pose très concrètement, en terme de coordination inter organisationnelle. La coordination ne repose que sur un petit nombre d'outils réellement efficaces, créés à l'initiative de quelques acteurs et donc appelés à disparaître si l'un démissionne ou cesse la coopération. Les objectifs, activités et modes de contrôle dans le PLIE peuvent être résumés dans le schéma ci-dessous :



Le pilotage de la performance tel que l'envisage le PLIE est proche d'un mode de gestion bureaucratique et revient finalement à opérer un contrôle a posteriori de l'allocation des ressources financières en fonction d'objectifs déterminés ex-ante. La manière dont sont engendrées les performances, c'est-à-dire les processus qui y mènent, reste problématique et ne fait pas partie des préoccupations principales. L'allocation de ressources est le point focal sur lequel se concentrent les institutions. L'objectif défini institutionnellement ne traduit pas l'ambiguïté de la finalité, à savoir l'insertion. Positionner le PLIE comme devant uniquement résoudre les problèmes d'accès à l'emploi et prendre comme critère prépondérant de réussite

les sorties des usagers sur un emploi présuppose que les usagers ont un unique problème d'insertion à la fois et que ce problème reste relativement stable dans le temps. Or, cette hypothèse se révèle caduque pour la plupart des usagers, qui ont par exemple à affronter en même temps des problèmes d'emploi, de logement, voire d'addictions.

Le PLIE est un réseau inter organisationnel dans lequel interviennent des acteurs issus d'organisations diverses. Dans le PLIE, les acteurs sont regroupés en groupes de travail et commissions. Sont différenciés :

Groupe PLIE	Rôle	Type d'acteur
Assemblée générale ó Conseil d'administration	Définition des missions du PLIE	Conseillers généraux, élus des collectivités locales, salariés des associations d'insertion locales, acteurs économiques locaux
Groupe de pilotage	Validation de la programmation, Contrôle des actions et du budget PLIE	Conseillers généraux, salariés de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, de la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale, de l'Agence Nationale Pour l'Emploi, de l'AFPA, du Conseil Général, salariés
Commission d'intégration et de veille de parcours	Validation des entrées et sorties dans le PLIE, Proposition de solutions de soutien pour les usagers	Référents représentant des structures d'accompagnement social : direction de la solidarité départementale du Conseil Général, Mission Locale d'insertion, Agence Nationale pour l'Emploi, Point Emploi, Commission Locale d'insertion, Centre Communal d'Action Sociale
Opérateurs	Organisation de chantiers d'insertion, Suivi des usagers	Directeurs et chargés d'accompagnement des associations d'insertion
Salariés	Animation du PLIE, Coordination des actions, Suivi administratif des usagers.	Un directeur, un secrétaire, un comptable.

Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux points de convergence et aux points de divergence qui sont apparus dans les représentations des acteurs. Ceux-ci ont été regroupés en se fondant sur l'appartenance à des groupes de travail du PLIE tels que présentés ci-dessus, ainsi que sur le statut et sur l'organisation d'appartenance de l'acteur interrogé. Ainsi, ont été différenciés les pilotes des organisations publiques (par exemple le directeur de la Direction Départementale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle) ; les opérationnels des organisations publiques (par exemple une assistante sociale du Conseil Général) ; les

directeurs des organismes conventionnés (par exemple le directeur d'une association d'accompagnement) ; les chargés de mission des organismes conventionnés (par exemple un chargé d'accompagnement dans un jardin d'insertion). En outre, nous avons mené des entretiens de type semi directif après des usagers et élus, afin d'enrichir les analyses issues des cartes élaborées avec les acteurs évoqués précédemment.

Cette approche multi-niveaux a pour objectif de dégager, de manière synthétique, d'éventuelles grandes lignes de consensus ou de dissension. Nous aurions pu nous contenter d'une seule catégorisation, en suivant les appartenances des parties prenantes par rapport aux instances du PLIE : groupe de direction de l'association, de référents, d'opérateurs, de salariés. En effet, ces différents groupes se réunissant régulièrement, nous pouvions penser qu'ils avaient développé des représentations communes permettant d'assurer la cohésion du groupe. Néanmoins, il nous semblait important de doubler cette catégorisation par une autre, qui tient compte de variables organisationnelles ne concernant pas le PLIE, ce qui sous-entend l'hypothèse que l'organisation d'appartenance et la position dans cette organisation peut avoir des conséquences sur les représentations de l'acteur, et donc sur ses actions. Les cartes des résultats, présentés sous forme matricielle, sont en annexe.

### ***1.2.2. Une méthodologie en deux phases : l'élaboration des variables, l'interrogation des acteurs sur les liens entre ces variables***

Afin de modéliser les variables de performance et les liens entre ces variables dans une carte cognitive, le premier problème à résoudre est celui de l'élaboration des variables. Celles-ci peuvent être extraites d'entretiens réalisés directement auprès des acteurs sur lesquels portent la recherche, ou peuvent être élaborées à partir d'une recherche exploratoire, avant d'être soumises aux acteurs. Cette seconde option, utilisée notamment par Bougon et al (1977), Komocar (1994), ou encore Markoczy (2001), présente plusieurs avantages. Elle permet de retenir des concepts qui apparaissent rarement spontanément dans les discours<sup>4</sup>. En outre, les cartes obtenues sont comparables concept par concept, le chercheur n'a pas besoin de regrouper des idées a posteriori, au risque de biaiser le sens. Les concepts retenus ont été élaborés après une étude exploratoire réalisée dans le Dispositif RMI<sup>5</sup> d'un département. Cette

---

<sup>4</sup> Une étude exploratoire menée dans le Dispositif RMI d'un département nous a permis de nous en rendre compte : certains concepts apparaissent rarement dans les discours. Ainsi, par exemple, la place de l'utilisateur dans l'élaboration de la performance, alors que l'on peut considérer qu'il y a là une relation de coproduction de service (Rascal-Boutard, 2003), n'est pas abordée spontanément.

<sup>5</sup> Le Dispositif RMI est un dispositif institutionnel dans lequel coopèrent de nombreuses organisations publiques et privées, des acteurs politiques, économiques et du social. Le PLIE présente, localement, les mêmes caractéristiques que le Dispositif RMI : y coopèrent des acteurs très variés, et sa performance peut se prêter à de nombreuses interprétations. Il est possible de considérer que le PLIE est inclus, au moins partiellement, dans le

étude a consisté en 40 entretiens semi-dirigés, 8 observations de coopérations, et une observation longitudinale du processus institutionnalisé de mise en place du Plan Départemental d'insertion, plan dans lequel sont recensés les objectifs, actions et moyens dévolus au RMI. Cette première étape a permis de retenir 24 concepts, jugés comme aptes à décrire le champ de la performance du PLIE. Ce jugement a été validé dans un premier temps par des acteurs du Dispositif lors d'une étude exploratoire et dans un second temps par les entretiens auxquels nous avons procédé dans le PLIE, qui comportaient notamment une partie ouverte. Nous présentons dans le tableau suivant les concepts de performance retenus :

Thème	Concept
Concepts relatifs à l'utilisateur	CU1- L'utilisateur est acteur du Dispositif CU2- L'information de l'utilisateur sur les moyens d'insertion CU3- La motivation de l'utilisateur CU4- La construction de son projet par l'utilisateur CU5- L'autonomie de l'utilisateur CU6- La sortie de l'utilisateur vers l'emploi CU7- L'obtention par l'utilisateur d'une qualification/d'un diplôme CU8- L'amélioration de la situation sociale de l'utilisateur CU9- La multiplicité des intervenants rencontrés par l'utilisateur
Concepts relatifs aux compétences et outils	CC1- La compétence de l'opérateur à l'accompagnement social CC2- La reconnaissance statutaire et/ou financière des compétences CC3- La qualité des outils de gestion CC4- La mise en adéquation de l'offre et de la demande d'insertion CC5- La compétence du conseil d'administration CC6- L'adaptation des objectifs de la convention de l'opérateur en fonction des besoins du terrain CC7- La vérification par le financeur du service fait CC8- La volonté d'agir des politiques
Concepts relatifs au réseau et au territoire	CR1- La non harmonisation des territoires d'intervention des structures institutionnelles CR2- Le travail en réseau/parténariat CR3- La contribution à la création d'emploi CR4- La (re)connaissance des compétences par ses partenaires CR5- La mutualisation des moyens CR6- La circulation de l'information entre les partenaires CR7- La ruralité du territoire

Dans une seconde phase, nous avons établi les cartes cognitives en interrogeant 32 acteurs sur les liens d'influence existants entre les différents concepts et leur perception quant à leur propre capacité à influencer les différents facteurs de performance, démarche proche de celle de Bougon et al. (1977). Les liens sont les relations entre les nœuds. Ils sont parfois traités comme des variables dichotomiques, ordinales, ou encore à échelle rationnelle (Cossette et Audet, 1994), et indiquent la présence d'une relation d'influence (Cossette, 1994). Ce terme d'influence est polysémique : la difficulté dans l'élaboration d'une carte cognitive est

---

Dispositif RMI, puisqu'une partie de son financement en dépend. En outre, de nombreux acteurs du PLIE sont aussi des acteurs du RMI. Enfin, les usagers du PLIE sont pour une large part des usagers du RMI.

d'établir une taxinomie de tous les liens possibles (Cossette et Audet, 1994). Malgré la diversité des liens possibles, les auteurs utilisent traditionnellement les seuls liens de causalité (Swan et Newell, 1994 ; Cossette et Audet, 1994). En effet, sur le plan opératoire, les différences entre cause et influence sont mineures, il est donc possible de les assimiler (Komocar, 1994). Dans notre démarche, le traitement de « l'influence » s'est d'ailleurs traduit le plus souvent par une relation de type causale pour le répondant, qui faisait le raisonnement suivant, en le verbalisant : « si A se produit, alors B se produit, car A est cause de B ». Nous l'avons symbolisé par une flèche, avec un signe positif ou négatif pour les relations positives ou négatives. Nous avons également utilisé un autre type de lien lorsque nous avons dessiné les cartes, représentant par un simple trait les liens d'influence de type « m » (Tucker Wrightson, 1976), c'est-à-dire les liens d'influence existants mais que le répondant qualifie de manière ambivalente<sup>6</sup>. Les résultats ont été validés lors de présentations aux différents groupes d'acteurs. Ceux-ci ont commenté et accepté les analyses proposées à l'issue des entretiens individuels, ce qui garantit dans une certaine mesure le critère d'acceptation interne.

Les résultats de cette recherche conduisent à réfléchir sur la diversité des objectifs des acteurs, qui ne semble ni constituer un frein à la performance, ni remettre en question la cohérence du réseau. L'élaboration des cartes cognitives, individuelles puis collectives, a permis de modéliser les processus qui mènent à la performance tels que se les représentent les acteurs.

## **2. CONVERGENCE SUR LES MOYENS ET DEPASSEMENT DE SCHEMAS INSTITUTIONNELS INADAPTES**

L'analyse des résultats conduit à appréhender les divergences dans les représentations comme une diversité d'interprétation des objectifs permettant aux acteurs d'être mobilisés dans le réseau (2.1.), les convergences dans les représentations, principalement sur les moyens, comme une cohérence favorisant la performance (2.2.).

### **2.1. Une vision divergente des objectifs : facteur de performance**

---

<sup>6</sup> Quand le répondant, dans sa carte, fait les liens de type « A influence B positivement » et « B influence A négativement », il existe effectivement pour lui un lien entre A et B, lien qui va de A vers B et de B vers A, mais dont la polarité est traitée par nous comme étant ambivalente. Ces ambivalences ont un lien avec le processus de construction de sens (Bougon et al., 1977). Ce processus nécessite en effet de l'équivoque (Weick, 1995), laquelle peut se voir dans les cartes (Bougon et al., 1977 ; Komocar, 1994).

Les points de divergence dans les représentations des acteurs se concentrent sur les objectifs (2.1.1.) et ne semblent pas constituer un frein à la performance (2.1.2.).

### *2.1.1. Les points de divergence*

Les divergences dans les représentations sont finalement moins nombreuses que les convergences, ce qui peut sembler étonnant au regard de la diversité des acteurs interrogés et des rares échanges entre certains d'entre eux<sup>7</sup>. Il n'est pas exclu que la méthodologie utilisée soit un facteur de réduction des divergences. En effet, tous les acteurs ont été interrogés sur l'ensemble des liens possibles d'influence entre les différentes variables intervenant dans la performance. Il est probable que certains acteurs n'auraient pas énoncé de façon spontanée certains liens d'influence<sup>8</sup> ; en effet, la précédente étude exploratoire montre que les variables relatives à l'usager sont rarement citées. De surcroît, la méthode ne permet pas de préciser l'intensité des différents liens d'influence (influence forte, modérée ou faible). Cependant, s'il est vrai que la teneur des cartes (de nombreux liens et peu de concepts) est inhérente à la démarche retenue, les résultats sont relativement inattendus : l'on aurait pu penser qu'un objectif unique se serait dégagé (l'emploi). Nous ne pouvions préjuger de la diversité des objectifs, d'autant plus que les opérateurs (qui ont des objectifs très divers) sont ceux qui sont rémunérés directement par la réussite de l'objectif de l'emploi.

Les divergences se trouvent dans les buts poursuivis par les différents acteurs. Ces buts sont plus vastes que les objectifs formellement assignés au PLIE (l'emploi) et concernent aussi l'amélioration sociale de la situation de l'usager. Cet objectif, non reconnu sur le plan formel par les institutions, est perçu comme participant fondamentalement à la performance. Cette divergence dans les représentations n'est pas lue comme un frein à la performance mais plutôt comme une mise en perspective du projet PLIE dans des logiques d'action plus vastes que celles qui mèneraient directement à l'emploi. Ces représentations dépassent les schémas institutionnels relativement statiques qui ont tendance ainsi que nous l'avons vu à parcelliser les problèmes d'emploi, de santé, de logement.

Parmi les acteurs du PLIE, les opérateurs reçoivent les usagers, les accompagnent, et les mènent ó ou pas ó vers l'emploi. Dans un dispositif dont l'usager est censé être au centre des préoccupations, le rôle des opérateurs apparaît donc essentiel. Le mode de fonctionnement du

---

<sup>7</sup> Par exemple, les opérateurs et les référents ne se voient au mieux qu'une fois par an dans le cadre du PLIE.

<sup>8</sup> Cependant, les acteurs, quand ils faisaient le lien entre deux variables, donnaient souvent des exemples concrets issus de leur pratique.

PLIE soulève un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, l'opérateur n'est pas maître des inputs ; c'est la commission d'intégration et de veille de parcours (à laquelle l'opérateur ne participe pas) qui oriente les usagers vers l'opérateur. Il peut y avoir un décalage entre ses capacités d'accueil, en termes de compétences et les besoins de l'utilisateur orienté. Par exemple, un opérateur peut se retrouver, à l'extrême, avec une équipe d'utilisateurs très loin de l'emploi, avec lesquels il aura des difficultés à réaliser ses objectifs de sortie à l'emploi. En effet, l'intérêt des membres de la commission d'intégration et de veille de parcours est d'orienter le plus de personnes possibles sur le PLIE, ces utilisateurs bénéficiant d'un accompagnement suivi pendant plusieurs mois. Un double effet se conjugue, l'effet d'opportunité et l'effet d'urgence. L'effet d'opportunité existe quand un outil d'insertion permet de proposer à des utilisateurs une solution d'orientation, et, même si cet outil n'est pas complètement adapté à la demande de l'utilisateur, il sera considéré comme plus adapté qu'une non orientation. En outre, les services sociaux doivent répondre aux demandes pressantes d'utilisateurs nombreux, qu'il s'agit d'orienter au mieux, mais pour lesquels la situation économique est difficile. Dans l'urgence, les services sociaux ont tendance à orienter les utilisateurs vers des parcours d'insertion qui permettront aux personnes de trouver une solution, au pire temporaire, à leurs problèmes immédiats. La performance interne des organisations participantes peut donc ne pas converger avec la performance globale du réseau.

### ***2.1.2. Des divergences génératrices de performance***

Se pose de facto la question de l'adéquation des outils d'insertion aux demandes des utilisateurs. Les référents orientent donc vers le PLIE des utilisateurs, avec pour certains d'entre eux un doute quant à leur capacité à sortir à 6 mois ou 1 an sur l'emploi. Nous voyons dans leurs cartes que l'amélioration de la situation sociale, l'information de l'utilisateur sur les moyens d'insertion, ou la construction de son projet par l'utilisateur relèvent aussi des objectifs poursuivis dans le PLIE. Leurs orientations concernent donc un public très large par rapport aux objectifs formels du PLIE, principalement centrés sur l'emploi. Pour les opérateurs qui poursuivent, rappelons-le, exclusivement des objectifs « emploi », ce qui est confirmé dans leurs cartes, il s'agit d'accueillir des utilisateurs, même loin de l'emploi. Cela soulève un deuxième problème : pour procéder à l'accompagnement des utilisateurs, la compétence des opérateurs doit être double : une compétence technique, et une compétence à l'accompagnement social. Cet item fait partie des items sur lequel les avis convergent ; il est situé dans l'étiographe<sup>9</sup> dans les moyens, il est

---

<sup>9</sup> Nous avons francisé le néologisme « étiographe » de Bougon et al. (1977, p.611), construit à partir du grec « aitia », qui signifie cause, et « graphein », dessiner. L'équivalent français pourrait être étiographe ou arbre des

un moyen sur lequel les autres items ont relativement peu d'influence. Cela signifie que pour être performant le réseau a besoin de cette compétence, mais qu'en retour il n'a que peu d'influence sur la compétence en question. Si les cartes convergent sur ce point de vue, la reconnaissance de cette compétence, d'un point de vue institutionnel, pose un second problème. En effet, les compétences ne font l'objet d'aucune pratique de gestion spécifique, et sont censées découler des objectifs formels fixés institutionnellement aux organismes d'insertion. Or, les opérateurs n'ont pas pour objectif formel d'accompagner socialement les usagers, cet objectif est dévolu par exemple aux assistantes sociales.

A partir de l'analyse des divergences, nous pouvons remarquer que ceux qui ont le plus de concepts centraux, c'est-à-dire à la fois objectifs et moyens, sont ceux sur qui reposent la performance, c'est-à-dire les opérateurs, car ils accompagnent les usagers. Nous pouvons le lire comme la capacité des opérationnels à composer avec l'ambiguïté des finalités, exprimée ici dans leur intégration d'objectifs plus hétérogènes, plus variés que ceux que leur impose l'institution. Cette combinaison d'objectifs permet de co-produire avec l'utilisateur et d'utiliser le projet PLIE de manière pragmatique, au-delà des normes imposées. Finalement, les opérationnels adaptent des politiques ambiguës et contradictoires. C'est l'ambiguïté inhérente à de tels contextes organisationnels, dans lesquels les liens sont lâches entre stratégie et action, projets et comportements, décideurs et gestionnaires, qui a contribué à augmenter l'autonomie des acteurs (Baier et al, 1991).

Les objectifs fixés par l'institution, déclinaison des finalités d'un système qui parcellise les demandes des usagers en problèmes d'emploi, de santé, ou encore de logement, pourraient conduire les opérationnels à traiter les usagers comme des individus parcellaires. Or, l'autonomie des acteurs leur permet d'adapter les injonctions institutionnelles aux besoins des usagers, dans leur individualisme et donc dans leurs disparités. C'est pourquoi apparaissent dans les objectifs des variables comme « l'amélioration de la situation sociale de l'utilisateur », qui ne font pas partie formellement des objectifs du PLIE et qui pourtant contribuent à répondre aux besoins de l'utilisateur. Ces divergences dans les représentations ne semblent pas appauvrir le projet collectif. Au contraire, elles l'enrichissent en permettant une singularisation du travail social et une mise en œuvre pluridisciplinaire des activités. Pour Beaucourt (2006, p.13), les entreprises sociales doivent articuler trois niveaux difficilement compatibles : celui de l'institution (et des règles établies), celui de l'organisation et celui de la

---

causes.



singularité des services rendus. L'action commune, la régulation permise par les interactions et les ajustements mutuels permettent ici de régler ponctuellement ces incompatibilités potentielles.

## **2.2. Une convergence sur les moyens : facteur de performance**

Les points de convergence, sur les moyens (2.2.1.), contribuent à la performance du réseau (2.2.2.).

### **2.2.1. Les points de convergence**

Plus de la moitié des concepts, soit 14 sur 24, sont classés de la même manière par tous les répondants : deux concepts « usager », sept concepts « compétences-outils » sur les huit ; et cinq concepts « réseau-territoire », sur les sept. Les points de convergence concernent principalement les variables qui ont le plus d'influence sur les autres variables, c'est-à-dire celles qui ont le plus d'influence sur la performance dans les représentations des acteurs. Il s'agit globalement d'un accord qui se focalise sur les moyens plus que sur les fins. La cohérence organisationnelle s'appuierait ici sur la cohésion des moyens, elle est donc fondée sur l'action. Un seul but sur les quatre de la carte assemblée<sup>10</sup> est un point de convergence commun à tous : il s'agit de la sortie de l'usager vers l'emploi, ce qui est formellement la finalité du PLIE. Enfin, la moitié des variables considérées comme des données, c'est-à-dire comme des variables qui ont peu d'effet sur la performance, et sur lesquelles les autres variables agissent peu, sont des points de convergence. Au-delà de ces résultats, utilisables opérationnellement, se pose la question de leurs perspectives théoriques.

Les points de convergence maintiennent la cohérence du système. Ils assurent une partie de son identité, au sens où ils définissent les points communs d'accord. Ils contribuent à l'action. La pérennité du système dépend de sa cohésion (Dupuy, 1999). Et cette cohésion peut être appréhendée par les points de convergence des représentations. Ces points de convergence dessinent un consensus. D'un point de vue théorique, celui-ci a quatre facettes : le lieu, la portée, le degré, et le contenu (Markoczy, 2001). Le lieu du consensus (locus) concerne les membres qui participent au consensus ; la portée du consensus (scope) s'intéresse au nombre de membres qui y participent. Ici, il s'agit de tous les répondants, représentatifs de toutes les parties prenantes du PLIE. On peut dire qu'il s'agit des participants de l'espace consensuel

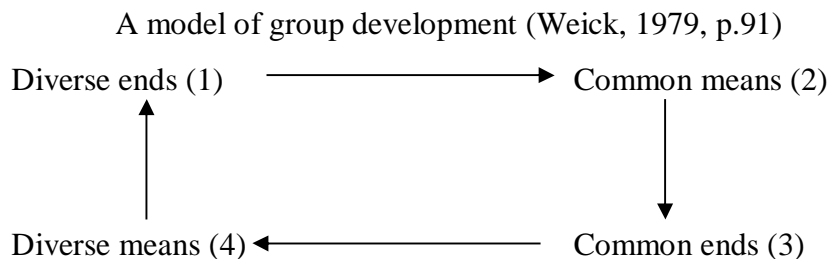
---

<sup>10</sup> La carte assemblée est la carte qui réunit toutes les cartes cognitives en une (Cossette, 1994). Elle peut être considérée comme l'étiographe, ou arbre des causes, de l'organisation (Bougon et al., 1977).

PLIE. Le degré du consensus (degree) mesure la force du consensus. Enfin, le contenu du consensus (content) concerne les croyances, l'accord sur les croyances et les relations causales, nous les avons recensées dans la matrice des convergences. Des acteurs même distants (institutions éloignées) ont donc développé progressivement une compétence collective qui résulte des interactions entre les acteurs. Ces interactions ont engendré des compréhensions réciproques, des rencontres de savoirs différents. Elles ont permis l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement (Dupuich-Rabasse, Zarifian, 2001). Cette compétence permettrait d'enrichir les compétences individuelles des acteurs, et par là leur performance dans le service rendu aux usagers.

### 2.2.2. Des convergences génératrices de performance

Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que les points reconnus par tous comme étant à la même place dans l'univers de représentation fondent l'identité du système, constituent ce par quoi il est reconnu par ses parties prenantes : les relations et concepts communs constituent le noyau de connaissance commune (Calori, 2000). Pour Weick (1979), les acteurs n'ont pas besoin de s'accorder sur les buts pour agir collectivement. En effet, les acteurs peuvent poursuivre des buts différents, pour des raisons différentes, et coopérer. Dans le modèle de développement du groupe de Weick (1979), reproduit ci-dessous, les acteurs, dans une structure collective, convergent d'abord sur les moyens avant de converger sur les finalités :



Dans le modèle ci-dessus, le passage de la phase (1) à (2) correspond à la création par les personnes de la structure sociale. Puis, de (2) à (3), les fins communes se dessinent. La première finalité partagée est de préserver et perpétuer la structure collective, instrument qui aide les individus à obtenir ce qu'ils veulent. Des normes se mettent en place, les membres et actions entrent dans des catégories, la communication interpersonnelle est de plus en plus régulière dans sa fréquence et dans sa forme. Quand une certaine convergence sur les fins est atteinte, en (3), les groupes mettent souvent en place une division du travail pour augmenter la performance. Les tâches deviennent spécialisées. De fait, les personnes ont tendance à se concentrer plus sur leur propre tâche que sur la manière dont leur contribution s'adapte à la

contribution des autres. Une tension se noue, entre la structure collective durable, qui impose stabilité et ordre, et l'environnement, qui peut présenter du désordre, de l'ambiguïté. Cette tension amène une diversité dans les actions individuelles, et donc une diversité dans les moyens utilisés (passage de 3 à 4). Quand les personnes utilisent des moyens différents, elles commencent à poursuivre des buts différents, car en agissant différemment, les préférences et désirs divergent. On passe alors de (4) à (1).

Les résultats obtenus dans la recherche, au regard du modèle de développement de groupe de Weick (1979) que nous venons d'exposer, amènent à situer le réseau étudié entre la phase (2) et la phase (3). Des moyens communs sont mis en oeuvre, afin de poursuivre plusieurs buts, dont un commun : la sortie de l'usager vers l'emploi. Le PLIE est d'ailleurs considéré comme un « projet », donc comme une organisation en processus constant de création, par ses parties prenantes. Le PLIE comme projet, ou « *processus d'apprentissage dans l'incertain* » opère de manière consubstantielle conception et action, ce qui en fait un outil d'anticipation, et d'incertitude (Aurégean et Joffre, 2002). L'organisation est considérée ici comme un moyen de résoudre des problèmes bien définis, elle offre à ses membres « *des procédures grâce auxquelles ils interprètent ce qu'ils font, ou ce qu'ils ont fait, tout en le faisant* » (Cohen et al., 1991, p.165).

L'analyse des cartes cognitives montre que la plupart des points de convergence dans les représentations des flots de causalité concernent les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs. La cohésion organisationnelle s'appuie très clairement sur les moyens, rejoignant en cela l'analyse de Weick (1979). Les acteurs n'ont pas besoin de s'accorder sur les buts pour agir collectivement ; ils se mettent ensemble et agissent ensemble car chacun veut réaliser des actions et a besoin de l'autre pour faire certaines choses. Trouver des points de convergence principalement sur les moyens et pas sur les objectifs ne remet pas en question la cohésion du groupe. Remplir des objectifs non prévus par le financeur contribue à la performance du PLIE. Le paradoxe est que le financeur ne reconnaît pas l'objectif « amélioration de la situation sociale », qu'il ne l'évalue pas dans la performance ou les tableaux de bord et que c'est un levier fondamental d'insertion. Dans le prolongement de ce paradoxe, les liens lâches entre le contrôleur et le système contrôlé contribueraient à la performance, à ce que les acteurs puissent intégrer les contraintes d'action et agir de façon pertinente ; le contrôle serait la résultante des pressions du financeur et des pressions (besoins) de l'usager.

## CONCLUSION

Notre démarche est multicritère et systémique, elle associe des acteurs multiples ayant des représentations hétérogènes et prend en compte les contextes et enjeux pragmatiques auxquels sont confrontés les acteurs. Beaucourt (2006) préconise ce type de démarche pour l'étude des organisations intervenant dans l'action sociale. La recherche montre que les acteurs n'ont pas besoin de s'accorder sur les buts pour agir collectivement dans un réseau inter-institutions. Trouver des points de convergence sur les moyens ne remet pas en question la cohésion du groupe. Même les divergences sur les objectifs ne constituent pas un frein à la performance ; au contraire nous pouvons les interpréter comme un dépassement de schémas institutionnels inadaptés parce qu'ils ont trop tendance à parcelliser les problèmes d'emploi, de santé et de logement. Cependant, il sera difficile d'obtenir de la part des financeurs (comptabilité publique) la reconnaissance formelle de l'objectif réinterprété même si cette mise en perspective du projet PLIE dans des logiques d'action plus vastes contribue à la performance. La modélisation de la performance par la cartographie cognitive a contribué à enrichir les représentations. Après une forte controverse lors de la présentation des résultats, la compétence à l'accompagnement social a été reconnue comme une compétence transverse et un levier important pour atteindre la performance. Une réflexion a été engagée sur les modalités à mettre en œuvre pour accroître cette compétence transverse, notamment en améliorant les circuits d'information (quasi inexistant) entre les opérateurs et les référents, ces derniers ayant toujours considéré que l'accompagnement social relevait de leurs seules prérogatives même si leurs moyens sont très limités (manque de temps).

Une autre réflexion serait à engager sur l'adéquation des dispositifs institutionnels et leur cohérence par rapport aux besoins des usagers et le caractère d'urgence de ces besoins. L'interruption du processus de récursivité entre les savoirs accumulés dans le réseau et le dispositif formel (tel qu'il résulte de la loi) pourrait expliquer un résultat inattendu, à savoir la forte prégnance d'un sentiment de précarité chez l'ensemble des acteurs impliqués dans le PLIE (incertitude du renouvellement des conventions, financements tardifs, instabilité des collectivités locales participantes). Sentiment de précarité susceptible de nuire à la performance du réseau ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ATKINSON A. A., WATERHOUSE J. M., WELLS R. B. (1997), « A stakeholder approach to strategic performance measurement », Sloan Management Review, Spring, p.25-37.
- AUREGAN P., JOFFRE P. (2002), « Pour une approche stratégique du projet », XVIèmes journées nationales des IAE, Paris, 10-12 sept., 11p.
- BAIER V.E., MARCH J. G., SAETREN H. (1991), « Décision et mise en œuvre: une série d'ambiguïtés », Décisions et organisations, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.69-83
- BEAUCOURT C. (2006), « Les sciences de gestion dans l'action sociale: modèles et sens », XIIIèmes Journées Nationales des IAE, 'Les sciences de gestion, acquis et perspectives', Montpellier, 3-4 avril, 15 p.
- BESSIRE D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 5, vol. 2, sept., p.127-150
- BESSIRE D. (2002), « Recherches "critiques" en contrôle de gestion: une typologie », 23ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, 16-17 mai, Toulouse, 21 p.
- BIDAULT F. (1993), « Apprentissage et réseaux », Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation, W., n°1, 5/1993, p.79-101
- BOUGON M. G., KOMOCAR J. M. (1994), « Les cartes cognitives composites - Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.37-56
- BOUQUIN H. (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127p.
- CALLON Michel, LATOUR Bruno (1991), « La science telle qu'elle se fait », Editions La Découverte, Paris
- CALORI R. (2000), « Ordinary theorists in mixed industries », Organization Studies, 21/6, p.1031-1057
- CHABIN Yann (2001), « La cohérence entre représentations de la performance et contrôle: le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire », Thèse soutenue en Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur Dupuy, Université de Montpellier II, IAE
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J. P. (1991), « Le modèle du "Garbage Can" dans les anarchies organisées », Décisions et organisations, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.163-204
- COHENDET P. (1996), « Réseaux, pertinence et cohérence », Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris
- COHENDET P., JACOT J. H., LORINO P. (1996), « Introduction générale », Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris
- COSSETTE P. (1994), « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.3-12
- COSSETTE P. (1994), « La carte cognitive idiosyncrasique - Études exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.113-154
- COSSETTE P., AUDET M. (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.13-33
- DUPUICH-RABASSE F., ZARIFIAN P. (2001), « La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication », Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre 2001, p.527-541

- DUPUY Y. (1999), « Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique », Editions Vuibert - FNEGE, Paris, 232 p.
- EDEN C., BANVILLE C. (1994), « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.81-109
- FILION L.J. (1994), « Compte-rendu de lecture de "Cartes cognitives et organisations" », sous la direction de P. Cossette, Ste-Fooy, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Editions Eska, Collection "Sciences de l'Administration", 1994, 229 p. [working paper]
- FIOL M. (1999), « Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts? », Questions de contrôle, coordonné par Lionel Collins et al., Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris, p.97-122
- GIORDANO S., DUPUY Y., EGGRICKX A., GUIBERT N. (1999), «Network Performance : A Monography», Industrial and Purchasing (imp) Conference, 8 p.
- GIORDANO S. (2004), « Un apport de l'analyse des réseaux sociaux à la recherche comptable : le cas des transactions de réseaux interentreprises », Comptabilité Contrôle Audit, juin, p69-87.
- GIORDANO Y. (1991), « Décision et organisations: quelles rationalités? », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°17, p.161-194
- GRAND L., LEYRONAS C. (1998), « Réseaux et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs », XIVèmes journées nationales des I.A.E., Marketing, stratégie et organisation, vol.3, Presses académiques l'Ouest, p.382-400
- HALGAND N. (1999), « Au cœur du contrôle: les représentations », Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique, coordonné par Yves Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.31-49
- HIRTZLIN I. (1999), « La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé », Politiques et Management Public, vol. 17, n°3, p.107-128
- HOFSTEDE G. (1978), « The poverty of management control philosophy », Academy of Management Review, July 1978, p.450-461.
- HOFSTEDE G. (1981), « Management control of public and not-for-profit activities », Accounting, Organization and Society, vol. 6, n° 3, p.193-211.
- JOHANSON J., MATISSON L.G. (1991), «Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared With the Transactions-Cost Approach», Markets, Hierarchies and Networks, coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.256-264
- KOMOCAR J.M. (1994), « Cartes causales d'un milieu de travail », Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.155-184
- LA VILLERMOIS O. (de) (1998), « Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art », XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216
- LANGFIELD-SMITH K. (1992), «Exploring the need for a shared cognitive map», Journal of Management Studies, 29:3, May, p.349-368
- LAUKKANEN M. (1996), «Comparative cause mapping of organizational cognitions», Cognition within and between organizations, coordonné par James R. Meindl, Charles Stubbart, Joseph R. Porac, p.3-43
- LORINO P. (1991), Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités, Éditions Dunod, Paris, 213p.
- LORINO P. (1995), Comptes et récits de la performance, Les Editions de l'Organisation, Paris
- LORINO P. (1996), « Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation », Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris
- MARCH J.G. et SIMON H.A. (1991), Les organisations, Dunod, Paris (trad. de « Organizations »,Wiley, New York, 1958).

- MARCH J.G (1991), « Réflexions sur le changement dans les organisations », Décisions et organisations, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.87-107
- MARCH J.G., OLSEN J.P. (1991), « La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté », Décisions et organisations, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.205-229
- MARI I. (1998), « La valeur au cœur des organisations en réseau : une analyse en terme de quasi-rente », XIVèmes journées nationales des I.A.E., Pilotage, Gestion des Ressources Humaines et Système d'Information et Management public et privé, vol.4, Presses académiques de l'ouest, p.319-331
- MARKOCZY L. (2001), « Consensus formation during strategic change », Strategic Management Journal, 22, p.1013-1031
- NARO G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 4, vol. 2, septembre, p.45-69
- NARO G. (1999), « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi contrôle de gestion et gestion des ressources humaines face à la variété des critères de performance », Programme Stratégies de Compétitivité et Emploi, Les cahiers de l'ERFI, mars, 34p.
- NOBRE T. (1999), « Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion », Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique, coordonné par Yves Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.145-160
- OUCHI W.G. (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », Administrative Science Quarterly, March, vol. 22, p.95-113.
- RODHAIN F. (1997), « La construction et la confrontation de représentations: le cas des besoins en information : proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive », Thèse soutenue en Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur Reix, Université de Montpellier II, I.A.E., 745p.
- SALANCIK G.R. (1995), «Review Essay - Wanted: A Good Network Theory of Organization », Administrative Science Quarterly, vol. 40, p.345-349
- SWAN J.A., NEWELL S. (1994), «Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: a study using cognitive maps», Journal of Management Psychology, vol. 9, n°2, p.3-9
- TUCKER WRIGHTSON M. (1976), «The documentary coding method», The Structure of Decision, The Cognitive Maps of Political Elites, coordonné par Robert Axelrod, Princeton University Press, New Jersey, p.291-342
- WEICK K. E. (1979), The Social Psychology of Organizing, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York, 294 p.
- WEICK K. E. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage Publications, 251 p.
- ZARIFIAN P. (2001), « Événement et sens donné au travail », Le travail, entre l'entreprise et la cité, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.109-124

## ANNEXES

### Annexe 1 - les concepts et codes utilisés dans les matrices

Concept	Code utilisé
Concept Usager n°1- L'utilisateur est acteur du Dispositif	CU1 - Acteur
Concept Usager n°2- L'information de l'utilisateur sur les moyens d'insertion	CU2 - Information
Concept Usager n°3- La motivation de l'utilisateur	CU3 - Motivation
Concept Usager n°4- La construction de son projet par l'utilisateur	CU4 - Projet
Concept Usager n°5- L'autonomie de l'utilisateur	CU5 - Autonomie
Concept Usager n°6- La sortie de l'utilisateur vers l'emploi	CU6 - Emploi
Concept Usager n°7- L'obtention par l'utilisateur d'une qualification/d'un diplôme	CU7 - Diplôme
Concept Usager n°8- L'amélioration de la situation sociale de l'utilisateur	CU8 - Social
Concept Usager n°9- La multiplicité des intervenants rencontrés par l'utilisateur	CU9 - Intervenants
Concept Compétence n°1- La compétence de l'opérateur à l'accompagnement social	CC1 – Compétence sociale
Concept Compétence n°2- La reconnaissance statutaire et/ou financière des compétences	CC2 - Statut
Concept Compétence n°3- La qualité des outils de gestion	CC3 – Outils gestion
Concept Compétence n°4- La mise en adéquation de l'offre et de la demande d'insertion	CC4 - Adéquation
Concept Compétence n°5- La compétence du conseil d'administration	CC5 – Conseil administration
Concept Compétence n°6- L'adaptation des objectifs de la convention de l'opérateur en fonction des besoins du terrain	CC6 - Convention
Concept Compétence n°7- La vérification par le financeur du service fait	CC7 - Vérification
Concept Compétence n°8- La volonté d'agir des politiques	CC8 - Politiques
Concept Réseau n°1- La non harmonisation des territoires d'intervention des structures institutionnelles	CR1 - Territoires
Concept Réseau n°2- Le travail en réseau/partariat	CR2 - Réseau
Concept Réseau n°3- La contribution à la création d'emploi	CR3 – Création emploi
Concept Réseau n°4- La (re)connaissance des compétences par ses partenaires	CR4 – Connaissance compétences
Concept Réseau n°5- La mutualisation des moyens	CR5 - Mutualisation
Concept Réseau n°6- La circulation de l'information entre les partenaires	CR6 - Information
Concept Réseau n°7- La ruralité du territoire	CR7 - Ruralité



Annexe 2– La matrice utilisée pour positionner les variables de performance

Rang Pour le degré de dépendance	<p>Degré de dépendance fort et degré d'influence faible:</p> <p>Ces variables ont de nombreux liens entrants, elles sont donc influencées par de nombreuses variables. Elles ont peu de liens sortants, elles influencent peu les autres variables. Ce sont les <b>objectifs</b>.</p>	<p>Degré d'influence et degré de dépendance forts :</p> <p>Ces variables ont été traitées comme des nœuds, des <b>médiations</b>. Elles sont liées à de nombreuses autres variables, elles sont influencées et influencent beaucoup la performance.</p>
	<p>Degré de dépendance et degré d'influence faibles :</p> <p>Ces variables ont peu de liens entrants et peu de liens sortants. Ce sont des <b>données</b>.</p>	<p>Degré d'influence fort et degré de dépendance faible :</p> <p>Ces variables ont de nombreux liens sortants, elles influencent donc de nombreuses variables. Elles ont peu de lien entrants, elles sont peu influencées par les autres variables. Ce sont des <b>moyens</b>.</p>

Rang pour le degré d'influence

Annexe 3 - La matrice de la carte assemblée

Rang pour le degré de dépendance	<i>CU8 - Social</i>	<u><i>CU2 - Information</i></u> <i>CU4 - Projet</i> <i>CU6 - Emploi</i>	<u><i>CU7 - Diplôme</i></u> <u><i>CC4 - Adéquation</i></u>	<u><i>CR2 - Réseau</i></u>
			<u><i>CU3 - Motivation</i></u> <i>CR3 ó Création emploi</i>	<u><i>CC6 - Convention</i></u> <u><i>CR5 - Mutualisation</i></u> <u><i>CR6 - Information</i></u>
	<i>CU9 - Intervenants</i>	<i>CU1 - Acteurs</i> <i>CR4 ó Connaissance compétences</i>	CC8 - Politiques	<i>CC1 ó Compétence sociale</i>
	CC2 - Statut CC5 ó Conseil administration CC7 - Vérification	CU5 - Autonomie CR7 - Ruralité	CC3 ó Outils gestion CR1 - Territoire	

Rang pour le degré d'influence

Légende :

**En gras : domaine supérieur ou égal à 3**

*En italique* : influence exercée par plus de 50% des personnes

*En italique souligné* : influence exercée par plus de 75% des personnes

Les quadrants sont séparés par une double barre.

#### Annexe 4 - La matrice des convergences

Rang pour le degré de dépendance		<i>CU6 - Emploi</i>	<i>CU7 - Diplôme</i> <i>CC4 - Adéquation</i>	<i>CR2 - Réseau</i>
			<i>CU3 - Motivation</i>	<i>CC6 - Convention</i> <i>CR5 - Mutualisation</i> <i>CR6 - Information</i>
	<i>CU9 - Intervenants</i>	<i>CR4 ó Connaissance compétences</i>		<i>CC1 ó Compétence sociale</i>
	<i>CC2 - Statut</i> <i>CC5 ó Conseil administration</i> <i>CC7 - Vérification</i>		<i>CC3 ó Outils gestion</i> <i>CR1 - Territoire</i>	

Rang pour le degré d'influence

#### Légende :

**En gras : domaine supérieur ou égal à 3**

*En italique* : influence exercée par plus de 50% des personnes

*En italique souligné* : influence exercée par plus de 75% des personnes

Les quadrants sont séparés par une double barre.

#### Annexe 5 - La matrice des divergences

Rang pour le degré de dépendance	<i>CU8 - Social</i>	<i>CU2 - Information</i> <i>CU4 - Projet</i>		
			<i>CU3 - Motivation</i> <i>CR3 ó Création emploi</i>	
	<i>CU9 - Intervenants</i>	<i>CU1 - Acteurs</i>	<i>CC8 - Politiques</i>	
		<i>CU5 - Autonomie</i> <i>CR7 - Ruralité</i>		

Rang pour le degré d'influence

#### Légende :

**En gras : domaine supérieur ou égal à 3**

*En italique* : influence exercée par plus de 50% des personnes

*En italique souligné* : influence exercée par plus de 75% des personnes

Les quadrants sont séparés par une double barre.