



**HAL**  
open science

# L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives

Sylvie Rascol-Boutard, Alain Briole

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard, Alain Briole. L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives. La GRH mesurée!, 15ème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, 2004, Montréal, Canada. hal-01634838

**HAL Id: hal-01634838**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01634838>**

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.

# L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives

Sylvie Rascol-Boutard, Alain Briole

---

## Introduction

Cette communication s'inscrit dans le débat sur le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la performance organisationnelle, au travers de la question de l'identification des compétences catalysant le succès organisationnel. Les compétences sont en effet couramment évoquées comme une source d'avantages concurrentiels et donc de performance ; se pose alors la question de l'identification des compétences dont la gestion favorisera le succès organisationnel. Cette recherche s'inscrit dans les voies d'intervention de la recherche en GRH, qui sont de rechercher des liens entre pratiques, outils et performance, de proposer des modèles novateurs en action collective, et donc en GRH, et, enfin, de mettre en valeur des faits qui pourront, peut-être, perturber le caractère routinier de certaines représentations gestionnaires (Louart, 2000).

La voie cognitive nous semble être particulièrement prometteuse pour atteindre l'objectif d'identification des compétences source de performance. Le processus organisationnel y est appréhendé par les cognitions de ses membres, dans la manière dont ceux-ci créent leur environnement comme dans la façon dont ils appréhendent les moyens et les fins du système dans lequel ils sont (Bougon et al., 1977). Dans cet ensemble dynamique, les fins, c'est-à-dire la performance, comme les moyens, c'est-à-dire notamment les compétences, trouvent leur place dans les représentations des membres de l'organisation.

Nous proposons une approche cognitive de cette question de l'identification des compétences source de performance (1.), approche que nous illustrerons au travers du cas d'un Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE) (2.).

## 1 La modélisation de l'organisation par une approche cognitive

La modélisation du processus organisationnel proposée ici s'appuie sur une approche cognitive, et permet d'appréhender le rôle des compétences comme source de performance (1.1.). Cette proposition sera illustrée par une recherche dans un dispositif local de politique sociale, dont les caractéristiques saillantes seront présentées (1.2.).

## **1.1 Une modélisation par la cartographie cognitive**

La perspective cognitive implique de s'intéresser à l'organisation-processus, ce qui conduit à envisager les compétences comme la résultante d'interactions, hypothétiquement génératrices de performance. Les cartes cognitives permettent de modéliser l'organisation-processus, en produisant des représentations lisibles et utilisables de processus imbriqués.

### **1.1.1 Proposition d'une approche cognitive des compétences comme source de performance**

L'objectif d'identifier les compétences dont la gestion favorisera la performance se heurte à une difficulté : l'ambiguïté est inhérente à toute organisation, que ce soit dans les préférences ou les intentions, dans les relations de causalité, ou dans la décision (Martinet, 1991). L'organisation est en effet un ensemble dynamique, dans lequel les individus interagissent et reconstruisent en permanence des ordres temporaires par leurs interactions et par le sens qu'ils attribuent à leurs actions. Au-delà de la structure organisationnelle, qui est un élément structurant et structuré du processus organisationnel (Giddens, 1984), c'est sur l'« organizing » de Weick (1979) que nous proposons de nous pencher. Il s'agit ici de mettre l'accent sur les organisations vues comme des « projets (constructions humaines intentionnelles<sup>1</sup>), dont le comportement téléologique résulte de l'interaction des comportements de ses membres » (Giordano, 1991). Dans l'organisation-processus, l'organisation est abordée comme un « construit social » (Rojot, Bergmann, 1995), elle est vue comme « résultat et condition de l'interaction » (Dupuy, Kechidi, 1996, p.4). Le processus organisationnel permet de prendre en compte les lois et conventions par lesquelles des ensembles de comportements emboîtés sont assemblés afin de former des processus sociaux intelligibles pour les acteurs (Weick, 1979). L'action par laquelle le sens est construit, ou sensemaking, est ici une action fondamentale. Elle est vue comme un processus rétrospectif, social et continu (Weick, 1979) : les individus construisent, réagencent, perçoivent sélectivement la réalité, de manière interpersonnelle. Le sens renvoie à l'orientation donnée à l'activité et à la manière dont le réel est problématisé (Zarifian, 2001), il est « une certaine vision du monde qui sous-tend les actions et les représentations, individuelles ou collectives, leur donne une orientation déterminée et en forge la cohérence » (Bessire, 2002, p.2). Ainsi, dans l'organisation vue comme un flot d'expérience, des lois forment des variables et des liens qui ont du sens, lois qui résument les expériences récentes des personnes (Weick, 1979). En interagissant dans les organisations, les personnes

---

<sup>1</sup> Intentionnalité limitée (Sfez, 1992).

développent des inférences, assemblées cognitivement dans des cartes, lesquelles structurent en retour leurs futurs comportements. Ces cartes cognitives sont altérées et développées par l'expérience. Ce développement produit des accords comportementaux et cognitifs, qui définissent l'organisation. L'intérêt premier d'une telle approche ici est donc de dépasser la difficulté liée à l'ambiguïté organisationnelle, en s'attachant au sens que les individus attribuent à leurs actions. Ainsi, l'identification de la performance et de ses inducteurs, dont font hypothétiquement partie les compétences, est possible.

Ce positionnement théorique, parce qu'il met particulièrement l'accent sur les interactions entre les individus, permet d'éclairer une compétence singulière : la **compétence collective**. Celle-ci est entendue ici comme « la résultante d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant » (Dupuich-Rabassen, Zarifian, 2001, p.530). Dans ce que ces auteurs qualifient de « communauté de pratique » (p.537), il y a un devenir commun et des convictions partagées, une communauté étant comprise ici comme « un système d'activités auxquelles participent des individus qui partagent une compréhension commune de ce qu'ils font et du sens que ces activités ont dans leur vie et pour leur communauté » (Soulier, 2004, p.7). En outre, les effets sociaux engendrés structurent un lien social (Dupuich-Rabassen, Zarifian, 2001). Deux aspects en lien avec la performance sont mis en valeur. D'une part, ces communautés, définies temporellement, se recomposent régulièrement, et visent des effets : par la mise en commun de compétences, il s'agit de réaliser des projets. D'autre part, elles sont aussi support du processus d'apprentissage, collectif et individuel, apprentissage qui permet aux compétences individuelles d'évoluer. Nous nous intéressons particulièrement à l'émergence de cette compétence collective, fruit des interactions, compétence que l'on pourrait qualifier de coopérative. En effet, cette compétence particulière est potentiellement génératrice de performance.

Dans cette approche, **la performance** est donc une « construction sociale », pour l'analyse de laquelle il s'agit de se fonder sur des construits sociaux et humains (Naro, 1999). Deux visions complémentaires du concept de performance coexistent : l'approche objective, économique ou rationnelle, et l'approche subjective ou politique (La Villermois, 1998). Une approche interprétative de la performance (Lorino, 1995) permet d'exprimer la performance par rapport à l'intention donnée (Bessire, 1999), dans le contexte organisationnel, et donc de faire le lien entre ces deux visions complémentaires du concept de performance. Cette démarche phénoménologique permet de proposer une description de la performance en

adéquation avec le contexte, et donc de définir des modes de mesure pertinents. Passer d'une problématique de la mesure à une problématique de la représentation permet d'intégrer des comportements des acteurs et des contextes organisationnels (Nobre, 1999).

### 1.1.2 Proposition de modélisation par les cartes cognitives

Quand il est difficile d'identifier les finalités, une conception intégrée de la performance propose une vision holiste, dans laquelle la performance est analysée par les processus qui y mènent, au travers des représentations des acteurs. Cette représentation par processus pose deux problèmes de mise en œuvre : celui du partage des représentations des acteurs, et celui de l'identification de représentations dominantes dans l'organisation, afin de pouvoir agir sur elles (Halgand, 1999). La construction de cette représentation passe nécessairement par une modélisation, qui permet la compréhension, afin d'agir (Lacroux, 1999) : c'est « une action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe » (Le Moigne, 1995, p.5).

Dans ce contexte, le recours aux cartes cognitives semble pertinent, car celles-ci permettent de « tenir compte de la complexité et de la globalité du système dans lequel [le comportement] est imbriqué, tout en maintenant l'accès à l'analyse » (Komocar, 1994, p.157). L'intérêt de l'outil est instrumental (Audet, 1994), il permet à la fois d'améliorer les actions et de leur donner un sens (Chabin, 2001). La cartographie cognitive est donc utilisée comme outil de représentation d'un schème idiosyncrasique (Cossette, 1994 [1]), un schème étant « une structure cognitive servant de guide au découpage de la réalité, à l'interprétation des événements, et à l'action des individus » (p.113), schème particulier à chaque individu, l'amenant à avoir des comportements qui lui sont propres. Le chercheur contribue à la formulation de ces représentations, et pour une certaine part, à leur création.

L'organisation est abordée ici comme un problème épistémologique et un problème cybernétique (Bougon et al., 1977, p.607). D'un point de vue épistémologique, il s'agit de déterminer comment des variables et des relations<sup>2</sup> deviennent des parties de la carte cognitive. D'un point de vue cybernétique, on s'interroge sur les propriétés du modèle des relations dans la carte : l'organisation est conceptualisée en système dynamique de boucles (Bougon, Komocar, 1994, p.40). Nous aborderons ces deux points dans le 2. Cette

---

<sup>2</sup> Nous employons le terme « concept » pour les variables utilisées dans les cartes cognitives. Ce sont des variables dans le sens où elles peuvent varier entre un minimum et un maximum. Ces concepts ont été construits suite à une étude exploratoire. En référence à la théorie des graphes, les termes « nœud » pour concept et « arc » pour relation peuvent aussi être utilisés.

modélisation présente plusieurs avantages. D'une part, la stabilité dynamique des organisations est mise en évidence. D'autre part, le repérage des boucles permet de repérer les organisations, en s'extrayant des statuts juridiques ou physiques : cette approche holiste n'oblige pas à découper de manière arbitraire des phénomènes sociaux, car ce sont les participants qui définissent eux-mêmes les frontières de leur système social. Bougon et al. (1977) considèrent que chaque carte individuelle est une image floue de l'œtiographe<sup>3</sup>, ou arbre des causes, organisationnel. Leur agrégation fait émerger une image relativement claire de l'œtiographe de l'organisation. Cette agrégation, ou représentation collective, est composée des « artefacts sociaux transitoires d'un groupe dont les membres, lors de leurs rencontres, parviendraient à un accord temporaire sur certaines croyances [semblent] construites et manifestées dans et par les interactions, en fonction des processus d'influence qu'elles activent » (Allard-Poesi, 1997, p.9). L'ordre observé est donc fragile et temporaire, en construction permanente, par les interactions inter-individuelles.

Finalement, les cartes cognitives permettent de générer une modélisation lisible et actionnable des processus organisationnels. Ces cartes s'attachent à représenter le sens que les individus attribuent à leurs actions : elles permettent d'**identifier la performance et ses inducteurs tels que l'appréhendent les individus**. La question de l'identification des compétences sources de performance par une approche cognitive va maintenant être posée dans un PLIE, organisation que nous allons présenter.

## **1.2 Présentation du cas**

Le type d'organisation choisi présente de manière particulièrement saillante et exemplaire certaines caractéristiques inhérentes à toute organisation. Il s'agit d'un dispositif d'aide sociale, aux finalités et objectifs ambigus, avec une performance difficile à évaluer quand il s'agit de se positionner sur un succès ou un échec, et où les causalités sont difficiles à déterminer. En outre, ce système est hétérogène, il est composé d'organisations très différentes les unes des autres, et ses frontières sont floues, ce qui rend d'autant plus pertinente une approche cognitive qui se penche sur la représentation que les acteurs eux-mêmes ont des frontières organisationnelles.

---

<sup>3</sup> Nous avons francisé leur néologisme œtiographe, qu'ils ont construit à partir du grec « aitia », qui signifie cause, et « graphein », dessiner (Bougon et al., 1977, p.611).

Afin de mieux comprendre ce qu'est un Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE), nous présenterons le contexte général dans lequel cette organisation intervient, c'est-à-dire le Dispositif RMI. Seront ensuite décrites les caractéristiques du PLIE.

### 1.2.1 Le Dispositif RMI

Le dispositif de gestion du revenu minimum d'insertion (RMI)<sup>4</sup>, caractérisé par une configuration d'éléments multiples et peu intégrés, est difficile à saisir dans son unicité. Y interviennent en effet des organisations nombreuses et variées : Conseil Général, Direction du Travail, mairies, associations d'insertion, Caisse d'allocation Familiale etc. En outre, le mode hiérarchique bureaucratique privilégié dans ce dispositif n'a que l'apparence de la cohérence, et conduit à une sous performance rituellement stigmatisée (Chambres Régionales des Comptes, 2000). Son mode de pilotage s'appuie sur un modèle rationnel de gestion, alors que l'hétérogénéité et l'ambiguïté caractérisent ce dispositif, et ne permet pas un réel pilotage de sa performance. L'instrument de pilotage prépondérant dans ce système, celui qui mesure les sorties vers l'emploi, présente de nombreuses limites. Le modèle institutionnel, marqué par la bureaucratie, tend à déterminer des objectifs rationnellement, et à dessiner un modèle cohérent. En outre, il évacue la question de la gestion des ressources humaines, en coordonnant les activités des acteurs par un contrôle des allocations de ressources financières. Or, notre hypothèse, étayée par une étude exploratoire, est que les compétences des intervenants rendent cohérent, dans l'action, ponctuellement, un système caractérisé par une grande hétérogénéité et contribuent à sa performance. Le maître mot est adaptation : adaptation aux besoins des usagers, adaptation aux compétences des autres, adaptation de ses propres compétences. En effet, il est difficile d'appréhender la performance autrement que par rapport à l'usager : c'est la « réussite » de celui-ci qui va décider de la performance. Et cette « réussite » est une co-construction permanente, individuelle, difficilement globalisable en agrégeant des chiffres de sortie à l'emploi. En effet, les résultats obtenus par cette agrégation quantitative ne donnent qu'une idée très partielle, et partielle, de ce qu'est la performance. En outre, ils ne permettent pas de rendre lisibles les inducteurs de performance.

Nous proposons donc un renversement de perspective, pour envisager autrement le fonctionnement de ce dispositif : au-delà de sa rationalisation bureaucratique, nous nous sommes attachés aux co-opérations et processus coopératifs à l'œuvre dans l'action quotidienne, processus dans lesquels les **compétences** des intervenants ont une **importance**

---

<sup>4</sup> Il s'agit d'un dispositif d'aide sociale permettant l'octroi à des usagers d'un revenu minimum et de droits divers (par exemple : une mutuelle santé), et de la possibilité de bénéficier d'un accompagnement pour s'insérer.

**capitale** en terme de réalisation de la performance. Ces processus fondent et sont fondés sur des liens transversaux aux structures organisationnelles. Il s'agit de porter notre regard sur ces interactions qui font ce dispositif, à travers les représentations qui les étayent. Au-delà d'une vision mécaniste d'un système aussi complexe, il s'agit d'aborder l'activité et les résultats à partir des interactions qui se nouent entre les parties prenantes. Observer la manière dont se crée la **performance**, dont elle est **représentée**, au niveau local, par les personnes qui accompagnent les usagers vers une insertion, nous permet d'appréhender cette question de la performance de manière plus spécifique, afin peut-être d'en avoir une vision plus riche.

### 1.2.2 Le Plan Local d'Insertion par l'Économique

Pour des raisons de mise en œuvre, nous avons choisi un lieu qui cristallise particulièrement les comportements des acteurs, lieu dans lequel ils interagissent et coopèrent. La recherche a été conventionnée par un Plan Local d'Insertion par l'Économique (PLIE), association à l'interface entre les institutions qui financent et sont censées piloter, les organismes d'accueil et d'accompagnement, et les usagers. Le PLIE fait partie du Dispositif RMI, les questions concernant la performance et les compétences se posent dans les mêmes termes. Il s'agit du cas particulier d'un dispositif d'aide sociale, orienté formellement sur l'objectif de l'emploi.

Dans ce système inter-organisationnel, créé en vue de favoriser l'insertion par l'économique des personnes en grande difficulté -usagers du RMI -, sont impliqués des acteurs très divers : des politiques, des acteurs du social -Centres Communaux d'Action Sociale, etcí -, des entreprises d'insertion -opérateurs-, les collectivités locales -mairies, Conseil Généralí - et de multiples institutions -Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambres des métiers, Agence Nationale Pour l'Emploí -. 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 système, l'identification d'objectifs communs ou de représentations communes, et des facteurs de performance s'avère problématique, comparativement aux réseaux d'entreprise étudiés plus classiquement dans la littérature, dans lesquels les membres sont souvent des pairs et ont un objectif partagé : la recherche de croissance et de rentabilité pour leur propre entreprise, à travers des coopérations. Ajoutons que la perspective inter-organisationnelle est peu utilisée dans les approches de l'organisation centrées sur la cognition et la représentation, qui privilégient, par prudence et dans un souci de rigueur et de pertinence, l'homogénéité de leur objet et son autonomie (Bougon et al., 1977).



Notre démarche est inspirée du cas de l'orchestre de jazz d'Utrecht, réalisé par Bougon et al. (1977), dans lequel les auteurs utilisent l'outil des cartes cognitives afin de décrire le flot organisationnel par les représentations qu'en ont les participants. Le PLIE présente en effet des caractéristiques qui rendent particulièrement pertinente et opérante une approche cognitive. Nous allons présenter ces caractéristiques au regard de celles de l'orchestre de jazz d'Utrecht. Par rapport à ce cas particulier, le PLIE est une organisation très dépendante des ressources extérieures, composées de financements publics ; cependant, les membres actifs le sont sans y être obligés, sur un **principe de volontariat**. Les facteurs externes ont un effet non négligeable sur l'existence du PLIE, mais moins sur son fonctionnement : il s'agit d'un système contraint par les financements publics, au moins dans la définition de ses objectifs ; il est cependant possible pour les membres d'**aménager ces contraintes**. La technologie y est stable : les variables saillantes sont moins techniques que liées à des **problèmes de compréhension de l'environnement**. Il existe des évaluations objectivantes de l'activité du PLIE et de sa performance, mais elles sont incomplètes : on ne peut donc préjuger de la configuration des cartes cognitives. L'extérieur impose une construction toute faite de la performance, l'emploi ; mais les participants peuvent et doivent construire leur propre monde, en **enactant** leur environnement. Enfin, le système est beaucoup plus ouvert que celui de l'orchestre de jazz, mais il est **isolable aux espaces consensuels** construits par les participants, du fait de sa densité particulière (Rascol-Boutard, 2003). La construction de la modélisation doit permettre à la fois d'appréhender les principaux déterminants de sa performance au travers des représentations que construisent les acteurs du système interorganisationnel.

La proposition d'approche cognitive des compétences comme source de performance interorganisationnelle nous a conduits à illustrer cette perspective dans une recherche de terrain, à partir d'une commande institutionnelle relative à l'évaluation de ce dispositif de politique sociale. Nous allons maintenant présenter les principaux résultats de cette recherche.

## **2 Des compétences source de performance**

La démarche de construction des cartes cognitives choisie ici présente des particularités. Nous exposerons les étapes cruciales de construction des cartes : leur préparation, par la construction de concepts ex-ante, et leur co-construction avec des répondants du PLIE (2.1.).

Puis nous verrons en quoi cette modélisation a permis d'identifier des compétences source de performance (2.2.).

## **2.1 La construction des cartes cognitives**

Nous verrons dans un premier temps l'étape qui a permis de construire des concepts, choix méthodologique que nous discuterons. Puis nous examinerons la manière dont les cartes ont été traitées.

### **2.1.1 Les concepts**

Nous avons abordé cette question par les représentations que construisent les acteurs par la méthode des cartes cognitives, méthode qui peut s'appliquer à des situations mal structurées (Rodhain, 1997). Une analyse fondée sur les cartes cognitives permet d'appréhender ce processus de structuration, car cette modélisation a pour objet de construire ou reconstruire la représentation mentale simultanément à sa modélisation. Cette construction prend la forme d'une structuration, porteuse de clarifications. Elle aide à identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un but donné, de la même façon qu'elle aide à identifier les buts justifiant l'emploi de tels moyens. Enfin, elle facilite la communication et la négociation.

Il y a deux grandes tendances dans la méthode de construction des cartes : la détermination des concepts peut se faire ex ante, ou postérieurement aux entretiens avec les répondants pour lesquels les cartes sont construites. Komocar (1994) lie la question de la détermination des nœuds -ou concepts- et des liens à deux paradigmes. Dans le **paradigme phénoménologique**, l'univers est en grande partie indéterminé. L'accent est mis sur la description du monde à partir du vécu des personnes qui en font l'expérience. Les nœuds et liens sont donc déterminés directement par les participants, ce que préconisent Cossette et Audet (1994), pour ne pas déposséder le sujet de ses représentations : les questions doivent être des invitations pour que le répondant verbalise ses idées sur ce qu'il considère comme important sur l'objet de la recherche (Cossette, 1994 [2]). En outre, le chercheur ne peut pas obliger le sujet à envisager chaque lien possible, car les liens doivent avoir été faits spontanément, ou en réponse à des questions ouvertes, pour que le sujet construise sa réalité (Cossette et Audet, 1994). Dans le **paradigme normatif**, l'univers est plus ou moins déterminé. L'accent est mis sur les définitions opératoires et sur les plans de recherche reproductibles. Des observateurs, différents des participants, peuvent déterminer les liens entre variables et les nœuds qu'elles peuvent constituer. Komocar propose de tenir compte de ces deux paradigmes en adoptant la position suivante : les nœuds sont déterminés a priori, et les liens entre ces nœuds sont

déterminés par les participants (Bougon et al (1977), Komocar (1994), Markoczy (2001)í ). Cette option présente deux avantages : elle permet d'obtenir des cartes comparables, et tous les concepts sont traités par les répondants. Il est ainsi possible de mettre en avant des représentations partagées, ou pas, sur la question de la performance, sur ses inducteurs. L'entretien ouvert permettrait d'appréhender et de dévoiler un contenu socio-affectif plus profond (Chabin, 2001). Il reste plus limité dans sa diversité. Lors d'entretiens semi-dirigés, expérience que nous avons tentée, nous obtenons certes de plus amples détails sur les concepts, mais ceux-ci sont plus limités dans leur nombre. Certains sujets sont abordés par certains répondants, d'autres sont peu ou pas évoqués. Nous pouvons bâtir des analyses hypothétiques sur les concepts non abordés, mais nous n'avons pas accès à la représentation que s'en font les individus, des liens qu'ils font entre ces concepts oubliés ou évités et les concepts qu'ils abordent spontanément. Nous n'avons donc pas de réelle lisibilité des processus inducteurs de performance, et l'idée même de ce qu'est la performance, au-delà des mesures institutionnelles des taux de mise à l'emploi, reste ambiguë. En outre, la fréquence d'apparition d'un concept peut être analysée de manière ambivalente : l'apparition fréquente peut signifier qu'il est important, et sa non apparition peut signifier la même chose (Ghiglione et Matalon, 1991).

Nous avons retenu 24 concepts pour leur capacité à décrire le champ de la performance du PLIE. Nous étions guidés en cela par une revue de littérature ainsi que par une étude exploratoire composée de 40 entretiens semi-dirigés, de 8 observations de groupes, et d'une observation longitudinale des groupes de pilotage du RMI au niveau d'un département. Les dernières étapes d'élaboration des concepts ont été validées par un groupe de testeurs travaillant dans l'insertion, par un groupe de chercheurs, et par le directeur du PLIE. Ces précautions ont permis de minimiser le biais, soulevé par les tenants du paradigme phénoménologique, qui est une distorsion possible des représentations des répondants. Les concepts retenus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 1 ó Concepts utilisés pour l'élaboration des cartes cognitives*

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'usager	CU5 - Autonomie
Concept Usager n°6- La sortie de l'usager vers l'emploi	CU6 - Emploi
Concept Usager n°7- L'obtention par l'usager d'une qualification/d'un diplôme	CU7 - Diplôme
Concept Usager n°8- L'amélioration de la situation sociale de l'usager	CU8 - Social
Concept Usager n°9- La multiplicité des intervenants rencontrés par l'usager	CU9 - Intervenants
Concept Compétence n°1- La compétence de l'opérateur à l'accompagnement social	CC1 ó 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 ó 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 ó 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/partenariat	CR2 - Réseau
Concept Réseau n°3- La contribution à la création d'emploi	CR3 ó Création emploi
Concept Réseau n°4- La (re)connaissance des compétences par ses partenaires	CR4 ó 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

Chacune des variables retenues intervient dans la performance du PLIE, sans que nous sachions comment. Le renseignement des cartes par les acteurs du PLIE permettra de rendre lisibles, et donc peut-être actionnables, les processus qui mènent à la performance.

### 2.1.2 Le traitement des cartes

Les cartes individuelles ont été bâties en interrogeant 32 acteurs, issus pour la plupart d'organisations différentes, et ayant en commun la participation à des projets PLIE. Les répondants devaient dire s'il y avait, ou pas, une relation d'influence entre deux concepts, et si celle-ci était positive ou négative. Sur le plan opératoire, les différences entre cause et

influence sont mineures, il est donc possible de les assimiler (Komocar, 1994), position retenue ici. Puis nous demandions aux répondants si eux-mêmes avaient une influence sur le concept. Les cartes individuelles ont permis de bâtir plusieurs types de cartes collectives. Pour reprendre la classification de Cossette (1994), nous avons dessiné une **carte assemblée**, qui réunit les cartes individuelles en une, fusion appelée carte de groupe par Eden et Blanville (1994). L'avantage est qu'ayant prédéterminé les concepts, nous avons des concepts communs à toutes les cartes, il n'était donc pas nécessaire d'agréger les concepts des différentes cartes individuelles afin de trouver des éléments communs. Les personnes se sont positionnées dès le départ sur les liens unissant les mêmes concepts, et c'est sur ces liens que nous avons effectué les calculs de moyenne. Les **cartes moyennes** ont été élaborées par catégories d'acteurs. Une double catégorisation a été effectuée d'après l'appartenance à des groupes de travail du PLIE ; et d'après le statut et l'organisation d'appartenance du répondant. Si pour Bougon et al. (1977) ces agrégats permettent d'obtenir une image relativement claire de l'étiographe de l'organisation, Cossette (1994) se demande dans quelle mesure une carte collective peut résulter de l'agrégation de cartes individuelles. Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous sommes retournés voir cinq groupes de parties prenantes du PLIE, répondants ou non, afin de les faire réagir sur les analyses issues des cartes. Ces rencontres nous ont permis d'affiner nos conclusions.

Le **traitement des cartes** individuelles puis collectives a été effectué par les logiciels Decision Explorer et Excel. Les mesures principalement utilisées sont les suivantes : mesures de domaine et de centralité, degrés de dépendance, d'influence, et de contrôle. Les mesures de domaine et de centralité prennent en compte le nombre total de liens entrants et sortants pour chaque nœud, directs pour le domaine, directs et indirects pour la centralité. Le degré de dépendance est le calcul du nombre de liens entrants pour chaque variable. Le degré d'influence exercé par la variable sur les autres variables est obtenu en comptant le nombre de liens sortants de la variable. Enfin, le degré de contrôle est l'influence que les acteurs pensent exercer sur les variables.

La forme des cartes est la même que celle obtenue par Bougon et al. (1977) : les variables semblent toutes liées les unes aux autres par de nombreux liens, formant de nombreuses boucles<sup>5</sup>. Nous avons utilisé des matrices, synthétisant les principales mesures issues des

---

<sup>5</sup> Dans une boucle, une variable A est liée à un ou plusieurs autres concepts par un chemin de liens qui reviennent à A.

cartes, afin de rendre lisibles les représentations obtenues. La matrice de la carte assemblée, réunion de toutes les cartes individuelles, est reproduite ci-dessous.

*Figure 1 ó 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</i> <i>compétences</i>	CC8 - Politiques	<i>CC1 ó Compétence</i> <i>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.

Dans la matrice ci-dessus, les concepts sont classés en quatre quadrants, séparés par une double barre. Le quadrant en haut à gauche est celui des concepts considérés comme des **objectifs**, car ils ont un degré de dépendance fort et un degré d'influence faible : ces variables ont de nombreux liens entrants, elles sont donc influencées par de nombreuses variables ; elles ont peu de liens sortants, elles influencent donc peu les autres variables. Le quadrant en haut à droite est celui des variables à degré d'influence et degré de dépendance forts : ces variables ont été traitées comme des nòuds, des **médiations**. Elles sont liées à de nombreuses autres variables, elles sont influencées et influencent la performance. Le quadrant en bas à droite est celui des variables qui ont un degré d'influence fort et un degré de dépendance faible : 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 **moyens** pour atteindre la performance. Enfin, les variables dans le quadrant en bas à gauche

ont un degré de dépendance et un degré d'influence faibles : ces variables ont peu de liens entrants et peu de liens sortants. Ce sont des **données**.

Nous allons maintenant voir en quoi ces résultats permettent d'identifier des compétences source de performance.

## **2.2 Une identification des compétences source de performance**

La modélisation obtenue par les cartes a permis de proposer une lecture des processus interorganisationnels, en situant des concepts ayant trait à la performance dans un flot de causalité de type données initiales ó moyens ó objectifs. Du point de vue du changement organisationnel, étant donné la forte interdépendance entre les variables, il est d'une certaine façon arbitraire de désigner celles qui peuvent être des causes de celles qui seront des effets (Weick, 1979). En effet, dans une configuration à boucles multiple aucune variable ne contrôle d'autres variables sans être elle-même contrôlée par elles. Dans ce cas, un changement effectué, quel que soit le endroit, sera lui-même affecté par les conséquences qu'il aura provoquées, ce qui permet de commencer la séquence de changement là où on le souhaite. Les changements sont d'autant plus possibles que les répondants pensent avoir un degré de contrôle sur plus de la moitié des dimensions du dispositif et de son activité. Cette influence ressentie d'un point de vue individuel a été confirmée par l'approche collective, approche qui a contribué à rendre explicite et partagé ce qui jusqu'alors était plus de l'ordre de l'implicite, voire de l'informulé ; ainsi, un élément plutôt déterminant de la performance, en termes de compétence, pouvait être pratiquement occulté et ne faire l'objet d'aucune valorisation.

Nous avons dans les développements précédents dissocié deux types de compétences : la compétence collective, que nous pouvons qualifier de coopérative, et les compétences individuelles possédées par chacun des acteurs. Nous allons nous pencher alternativement sur chacune de ces compétences.

### **2.2.1 Des convergences interprétées comme une compétence collective**

Des convergences sont apparues dans les cartes individuelles puis collectives, convergences confirmées par les réactions des groupes rencontrés. D'un point de vue théorique, ces convergences peuvent être lues comme des compréhensions réciproques, comme l'émergence de schémas de raisonnement collectifs, comme la résultante d'interactions collectives, c'est-à-dire, si nous nous référons aux développements précédents, comme une **compétence**

**collective.** La compétence collective, ou schéma de raisonnement collectif, est appréhendée par la carte des convergences<sup>6</sup>. Les points de convergence sont d'ailleurs supérieurs en nombre aux points de divergence, résultat qui peut sembler surprenant au regard de la diversité des répondants. Les divergences concernent principalement les buts et les données, les convergences étant axées sur les moyens. Dans une structure collective, ceux-ci sont cruciaux, alors que le partage de croyances communes n'est pas essentiel pour que les comportements imbriqués se perpétuent (Weick, 1979). La cohérence organisationnelle s'appuierait ici sur la cohésion des moyens, elle est donc basée sur et contribue à l'action. Ces points de convergence maintiennent la cohérence du système, assurent une partie de son identité, dans le sens où ils sont des points communs d'accord. Ces points, reconnus par tous comme étant à la même place dans l'univers de représentation, fondent l'identité du système, ce par quoi il est reconnu par ses acteurs : ils constituent le noyau de connaissances communes (Calori, 2000). En outre, les personnes n'ont pas besoin d'être conscientes de la structure complète de la situation pour que la structure collective fonctionne (Weick, 1979). En effet, la coordination peut être effective, même si les personnes ont une représentation incomplète de la situation, ce dont on a la confirmation quand on analyse leurs cartes individuelles au regard des cartes moyennes et de la carte assemblée.

### **2.2.2 Des compétences individuelles source de performance**

D'un point de vue opérationnel, un des résultats paradoxal de cette recherche concerne les **compétences individuelles** des intervenants. Dans la représentation explicitement utilisée dans le PLIE, structuré de manière très hiérarchisée, les compétences sont spécialisées. Ainsi, les opérateurs qui accompagnent les usagers vers l'emploi sont censés avoir des compétences techniques orientées vers ce seul objectif. Or, notre hypothèse, validée par la modélisation par les cartes cognitives, est que les opérateurs ont des compétences plus larges, et notamment des compétences à forte dominante sociale, pour accueillir un public en grande difficulté. Dans le PLIE, l'opérateur n'est pas maître des inputs, car il ne recrute pas les usagers, qui lui sont envoyés par un autre acteur du dispositif. Il peut y avoir alors un décalage entre les capacités d'accueil de l'opérateur, en terme de compétences officielles, et les besoins de l'usager qui lui est envoyé. Ainsi par exemple, un opérateur peut se retrouver, sur un chantier d'insertion avec une équipe d'usagers très loin de l'emploi, avec lesquels il aura des difficultés à réaliser ses

---

<sup>6</sup> Cette carte a été bâtie en reprenant tous les points du flot de causalité sur lesquels les avis des répondants convergeaient. Les points de convergence ont été soumis à des groupes du PLIE.



objectifs. Dans les cartes cognitives construites pour les représentations des acteurs qui orientent les usagers de la politique locale d'insertion (les référents dans la terminologie du dispositif), 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 font partie, avec l'emploi, des objectifs poursuivis dans le PLIE. Leurs orientations concernent donc un public très large par rapport aux objectifs formels du PLIE. Pour les opérateurs qui poursuivent, rappelons-le, exclusivement des objectifs « emploi », ce pour quoi ils sont rémunérés, et ce qui est confirmé dans leurs cartes, il s'agit d'accueillir des usagers, même loin de l'emploi. Donc, pour procéder à l'accompagnement des usagers, la compétence des opérateurs doit être double : une compétence technique, et une compétence à l'accompagnement social.

Cette dernière compétence fait partie des concepts sur lequel les représentations convergent : dans l'œtiographe qui distribue les concepts en fonction de leurs liens d'influence elle est située dans les moyens, et parmi les moyens, c'est un concept sur lequel les autres ont relativement peu d'influence. La performance du système a besoin de cette compétence, mais qu'en retour le système n'a que peu d'influence sur la compétence en question. L'importance des ressources humaines source de performance, par le biais de cette compétence particulière et jugée comme inutile par l'Institution, a été démontrée.

« Le processus d'intervention, en management, fondé sur une interactivité productrice de connaissances, stimule les capacités introspectives et conceptrices des acteurs, contribuant ainsi au développement de l'organisation » (Plane, 1999, p.18). Cette recherche dans un dispositif de politique sociale locale a permis de contribuer à l'introspection organisationnelle et aux capacités conceptrices des acteurs au développement de l'organisation, notamment en ce qui concerne l'identification et le positionnement des compétences, et par là à la performance de l'ensemble du dispositif qui accroît ses marges de contrôle sur le processus qu'il doit réguler. Compétences réflexives, qui vont stimuler la créativité des acteurs intervenants dans le dispositif et compétences en matière de coordination qui vont permettre une régulation du processus dont il est le vecteur, et cela avec un ensemble de relation assez lâches et des coûts peu élevés : une étude cartographique fondée sur les cognitions restitue finalement une configuration assez éloignée des représentations diffusées par les acteurs chargés du pilotage officiel du dispositif. Elle met notamment en lumière le rôle des Ressources Humaines dans un secteur qui tend souvent, pour toute une série de raisons qu'il n'y a pas lieu d'évoquer ici, à en minimiser la portée.

## Conclusion

L'objectif de cette communication était de **d**identifier des compétences source de performance, en proposant une approche cognitive de cette question. Le cas exemplaire du Dispositif RMI, ensemble dont le pilotage est quasi exclusivement orienté vers un contrôle des ressources financières nous a amenés à envisager, **d**un point de vue **théorique**, la question de la coordination de systèmes interorganisationnels, en considérant la capacité à la coordination comme une compétence clé pour la production **d**une performance réelle de ce dispositif de politique sociale. A partir **d**une analyse en amont, une démarche **méthodologique** spécifique a été élaborée, puis mise en **ø**uvre, avec **l**accord et la participation des acteurs concernés. Cette recherche a été menée dans le but de renforcer la maîtrise des acteurs sur leur activité et leur performance. Cette approche fournit une grille de lecture pertinente, et permet une réappropriation par les acteurs de processus qui peuvent largement leur échapper compte tenu de leur complexité. Au niveau **managerial**, les résultats de cette recherche ont conduit le PLIE à engager un certain nombre **d**actions, en terme de formation, **d**ouverture de réseau partenarial, et de positionnement de compétences des différents intervenants. Ainsi, par exemple, la compétence à **l**accompagnement social fera **l**objet **d**une évaluation, et de formations spécifiques, alors que jusqu'**à** présent elle n'**ø**tait pas censée exister, et ne faisait donc pas partie des objets à gérer.

**D**un point de vue théorique, cette approche cognitive a permis de modéliser une situation finalement complexe, en **s**'appuyant sur les représentations individuelles et collectives, afin **d**obtenir une vision approfondie du processus organisationnel, fondée sur **l**action, ce qui rend la modélisation actionnable. La part et la place des compétences individuelles dans **l**élaboration de la performance ont été mises en valeur, ainsi qu'**ø**une représentation de la compétence collective, dont **l**approche cognitive permet de démontrer qu'**ø**lle est de **l**ordre de la coordination.

## Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (1997). *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse soutenue en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, UFR Sciences des Organisations, Centre de Recherche DMSP, sous la direction de Gérard Koenig.
- Audet, M. (1994). « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », dans P Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.187-198.
- Bessire, D. (1999). « Définir la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, vol. 2, sept., 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.
- Bougon, M. G., Komocar, J. M. (1994). « Les cartes cognitives composites - Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », dans P Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.37-56.
- Bougon, M. G., Weick, K., Binckhorst, D. (1977). « Cognition in Organizations : An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly*, 22, p.666-639.
- Calori, R. (2000). « Ordinary theorists in mixed industries », *Organization Studies*, 21/6, p.1031-1057.
- Chabin, Y. (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, Université de Montpellier II, IAE, sous la direction du Professeur Dupuy.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon (2000). *Lettre d'observations définitives n°006/6568 du 14 décembre 2000, Département du Gard*, Exercices 1994 et suivants.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon (2000). *Lettre d'observations définitives n°006/6594 du 21 décembre 2000, Département de l'Aude*, Exercices 1994 et suivants.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon (2000). *Lettre d'observations définitives n°6602 du 26 décembre 2000, Département de l'Hérault*, Exercices 1992 et suivants.
- Cossette, P. (1994 [1]). « La carte cognitive idiosyncrasique - Études exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.113-154.
- Cossette, P. (1994 [2]). « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.3-12.

- Cossette, P., Audet, M. (1994). « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, 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 », *La GRH dans/et/ou la société de l'information*, vol.1, Actes du 12ème congrès de l'AGRH, Liège, septembre 2001, p.527-541.
- Dupuy, C., Kechidi, M. (1996). « Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations », *Sciences de la société*, n°39, oct., p.3-19.
- Eden, C., Banville, C. (1994). « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.81-109.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1991). *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques*, Collection U, Série "sociologie", Armand Collin Editeur, Paris.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Giordano, Y. (1991). « Décision et organisations: quelles rationalités? », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n°17n p.161-194.
- Halgand, N. (1999). « Au cœur du contrôle: les représentations », dans Y. Dupuy (dir.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, Fnege, p.31-49.
- Komocar, J. M. (1994). « Cartes causales d'un milieu de travail », dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.155-184.
- La Villermois, O. (1998). « Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art », *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise*, XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, 1998, p.199-216.
- Lacroux, F. (1999). « La modélisation dans le contrôle de gestion », dans Y. Dupuy (dir.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, Fnege, p.21-29.
- Le Moigne, J.L. (1995). *La modélisation des systèmes complexes*, Afcet Systèmes, Dunod, Paris.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation.
- Louart, P. (2000). « Territoires et problématiques de la recherche en Gestion des Ressources Humaines », dans B. Amann, Y. Dupuy, J.J. Rigal (dir.), *Recherches et pratiques en Gestion*, IAE, 15èmes Journées Nationales Bayonne-Biarritz, Dalloz, Paris, p.59-85.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology, Ed. John Wiley & Sons Inc.
- Markoczy, L. (2001). « Consensus formation during strategic change », *Strategic Management Journal*, 22, p.1013-1031.
- Martinet, A.C. (1991), « Préface », dans J.G. March, *Décisions et organisations*, Les Classiques E.O., Les Editions d'Organisation, Paris, p.9-13.
- Naro, G. (1999). « Compétitivité, productivité, emploi contrôle de gestion et gestion des ressources humaines face à la variété des critères de performance », *Les cahiers de l'ERFI*, n°14, juin.

Nobre, T. (1999). « Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion », dans Y. Dupuy (dir.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, Fnege, p.145-160.

Plane, J.M. (1999). « Considérations sur l'approche ethnométrique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars à mai.

Rascol-Boutard, S. (2003). « Localiser pour s'adapter aux besoins des usagers - Le cas des coopérations locales dans le domaine de l'action sociale », *Rencontres Internationales Démocratie et Management Local*, Québec, 20-23 mai.

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, Université de Montpellier II, I.A.E., sous la direction du Professeur Reix.

Rojot, J., Bergmann, A. (1995). *Comportement et organisation*, Vuibert Gestion, Paris.

Sfez, L. (1992). *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 4ème édition.

Soulier, E. (2004). « Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances », KM, *Points de vue et expériences*, Paris, Hermès Lavoisier (à paraître).

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York.

Zarifian, P. (2001). « Evénement et sens donné au travail », dans G. Jeannot et P. Veltz (dir.), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, Paris, p.109-124.