Une modélisation des processus de performance par l'utilisation de la cartographie cognitive

Sylvie Rascol-Boutard

▶ **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. Une modélisation des processus de performance par l'utilisation de la cartographie cognitive. 20ème Congrès de l'AGRH, Méthodes émergentes et recherche en GRH, 2009, Toulouse, France. hal-01634841

HAL Id: hal-01634841

https://hal.umontpellier.fr/hal-01634841

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 modélisation des processus de performance par lôutilisation de la cartographie cognitive

Sylvie RASCOL-BOUTARD, MCF
Université dôOrléans - Faculté de Droit, dôEconomie et de Gestion,
Laboratoire Collectivités Locales

Rue de Blois ï BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2
sylvie.rascol-boutard@univ-orleans.fr
tél : 02.38.41.71.52 ; fax : 02.38.41.72.10

Résumé :
Lôobjet de cette communication est de proposer un outil de modélisation des processus de performance. Lôapproche cognitive se révèle particulièrement intéressante pour appréhender la performance et ses inducteurs car représentations et comportements sont liés. La cartographie cognitive constitue alors un outil de modélisation particulièrement pertinent car actionnable. Elle permet de déceler les concepts de performance et de faire des liens entre ces derniers, dessinant ainsi les processus de performance tels que les voient les acteurs. Nous exposerons le détail de cette construction par lôétude du cas dôun Plan Local dôInsertion par lôEmploi (PLIE). La portée de la modélisation obtenue ainsi que son actionnabilité sont discutés.

Mots clés : modélisation, performance, cartographie cognitive

Une modélisation des processus de performance par lôutilisation de la cartographie cognitive

Résumé :
Lôobjet de cette communication est de proposer un outil de modélisation des processus de performance. Lôapproche cognitive se révèle particulièrement intéressante pour appréhender la performance et ses inducteurs car représentations et comportements sont liés. La cartographie cognitive constitue alors un outil de modélisation particulièrement pertinent car actionnable. Elle permet de déceler les concepts de performance et de faire des liens entre ces derniers, dessinant ainsi les processus de performance tels que les voient les acteurs. Nous exposons le détail de cette construction par lôétude du cas dôun Plan Local dôInsertion par lôEmploi (PLIE). La portée de la modélisation obtenue ainsi que son actionnabilité sont discutés.

Mots clés : modélisation, performance, cartographie cognitive

Introduction

Lôobjet de cette communication est de présenter une démarche de modélisation des processus de performance afin de permettre le pilotage de cette dernière.
Les visions objectives et subjectives de la performance semblent complémentaires (Bessire, 1999) et il est possible de les appréhender de manière contextuelle (La Villermois, 1998) à partir des représentations des acteurs (Halgand, 1999 ; Teller, 1996). Cette approche met en avant la dimension transversale de la performance et conduit à la construction dôune représentation de celle-ci par processus, fondée sur des construits sociaux et humains (Naro, 1998). Le choix dôune approche contextualisée conduit à considérer lôorganisation en termes de processus dynamiques fondés sur les comportements. La perspective Weickienne est ici particulièrement pertinente. Pour cet auteur, lôorganisation nôa pas réellement de substance : ce sont les individus qui décident de ce qui est réel dans lôinteraction. La réalité est un construit social, qui émerge par et après les faits. Construite arbitrairement, sa cohérence est reconstruite a posteriori. Lôorganisation dans cette perspective est un ensemble dynamique, où les individus définissent en permanence des ordres temporaires (Bougon et Komocar, 1994). Les comportements organisationnels sont alors considérés comme le résultat des interactions des comportements de ses membres (Weick, 1979 ; Giordano, 1991). En interagissant dans les organisations, les acteurs développent des inférences à propos de leurs expériences. Parce que les acteurs interagissent dans les organisations, leurs comportements sont reliés. Lôensemble des processus de type « A agit, B agit en réponse, A agit en réponse », ou double interaction, constitue pour Weick une organisation : ce sont les accords comportementaux et cognitifs qui définissent celle-ci. Ces développements suggèrent de sôintéresser à la dynamique organisationnelle, fondée sur les comportements des acteurs et les interactions entre eux. Ces comportements ont un lien avec le sens que les acteurs attribuent aux événements. Une telle démarche permet de déceler les sources de performance et donc dôagir sur cette dernière.
Le projet de modélisation ne vise pas ici lôexhaustivité mais a pour objet de répondre aux objectifs du modélisateur (Beetham, 1991). Ce processus de modélisation est considéré ici comme une construction intentionnelle de connaissance active (Le Moigne, 1995, p.5 et 23), conçu pour permettre la compréhension afin dôagir (Lacroux, 1999) : il doit enrichir lôintelligibilité du phénomène (Pesqueux, 2002). De fait, il est contingent à lôaction envisagée, ici piloter la performance. Lôapproche cognitive est particulièrement prometteuse pour rendre lisibles les processus qui mènent à la performance et donc faire émerger des inducteurs de performance.
Nous montrerons tout dôabord que lôapproche cognitive est particulièrement intéressante pour appréhender la performance et ses inducteurs. La pertinence de lôoutil choisi, la cartographie cognitive, sera exposée. Nous présenterons comment, en pratique, la modélisation a été construite, à partir de lôétude dôun Plan Local dôInsertion par lôEmploi (PLIE). Enfin nous exposerons les résultats dont nous discuterons la portée.

Une modélisation de la performance par une approche cognitive

Les intentions cognitives sont mises en î uvre ici par la réalisation de cartes cognitives dont nous exposerons la démarche de construction.

La mise en î uvre des intentions cognitives

La méthode de modélisation sôappuie ici sur une approche cognitive, dont nous exposerons les implications. Lôoutil de modélisation, la cartographie cognitive, sera présenté. Nous nous

pencherons ensuite, dans le détail, sur les choix méthodologiques cruciaux que nous avons été amené à faire.

Les cartes cognitives comme outil de modélisation

Modéliser des représentations pose deux problèmes de mise en î uvre (Halgand, 1999). Le premier est celui du partage des représentations des acteurs ; le second concerne lôidentification de représentations dominantes dans lôorganisation, afin de pouvoir agir sur elles. Le chercheur doit donc proposer des outils dôune ingénierie des représentations. Nos intentions cognitives nous amènent à chercher un outil de modélisation actionnable des représentations que se font les acteurs des effets de leur propre action ainsi que de lôaction des autres. Cet outil doit organiser les discours en modélisant les liens que font les acteurs entre les différents concepts traitant de la performance. Les cartes cognitives sont particulièrement bien adaptées à cet objectif car elles explicitent les buts et les moyens (Eden et Banville, 1994), elles résument les relations causes-effets des processus de construction de sens (Weick, 1979 ; Weber et Manning, 2001). Lôon peut visualiser dans ces représentations graphiques certaines idées et croyances propres à un individu sur un domaine particulier (Cossette 1994 ; Chabin, 2001 ; Langfield-Smith, 1992). Elles permettent dôobtenir par là une certaine prédictibilité de leurs comportements futurs. La construction de cartes cognitives est influencée par les tendances générales de la cognition humaine (Laukkanen, 1996). En effet, les hommes sont limités dans leurs capacités, ils sont faillibles. En outre, la mémoire nôest pas un système structuré linéairement et nôest pas une interface transparente : elle fonctionne par associations, dépend de stimuli, liés à la tâche cognitive et au domaine où elle sôexerce. Enfin, dans les organisations, des facteurs contextuels influencent ce qui arrive. La cartographie cognitive suggère une approche systémique des organisations, subjectiviste et phénoménologique (Filion, 1994). Le produit de la recherche est la représentation quôétablit le chercheur de la représentation dôun acteur. Existent là au moins deux niveaux de subjectivités : celui de lôacteur et celui de lôintervenant.
Le processus scientifique entrepris ici est donc continu, co-construit avec les acteurs, avec des itérations permanentes entre la théorie et le terrain (Charreire et Huault, 2001). La réalité construite conjointement par les acteurs et la réalité construite méthodologiquement par le chercheur interagissent. Le produit de la recherche naît de cette interaction coopérative (Allard-Poesi, 1997). Cette interaction peut être appréhendée par deux principes constructivistes très liés entre eux : le principe de lôunivers construit et celui de lôinteraction sujet-objet. Dôaprès le premier principe, le réel est créé par les significations que les individus lui attribuent, significations développées par les interactions actives avec les autres et avec le monde (Allard-Poesi, 1997 ; David, 2001 ; Bessire, 2002). La subjectivité est liée au fait que « les choses sont ce que les gens qui agissent pensent quôelles sont » (Von Hayek, 1986, p.29). Selon le second principe, celui de lôinteraction sujet-objet, la construction de la réalité sociale dessine un ordre temporaire redéfini sans cesse par lôaction et lôexpérience. La construction de la réalité est appréhendé comme un processus dans lequel opèrent les acteurs, chercheur compris, avec une interdépendance entre le phénomène perçu et la construction de la connaissance. La démarche de compréhension contribue à la construction de la réalité. Celle-ci est une démarche intentionnelle, guidée à la fois par la théorie et par la réalité à laquelle participe le chercheur. Par conséquent ici lôarticulation des phases de compréhension, de conception, de mise en î uvre, dôobservation des résultats et dôinterprétation sôest élaboré dans un processus de recherche qualitative non linéaire par aller-retour entre les représentations des acteurs et les connaissances théoriques du chercheur (Giordano, 2003). Le processus de construction de connaissance se poursuit après lôintervention du chercheur. Le chercheur est structurant du modèle quôil propose tout en étant structuré par son travail de

recherche : celui-ci est interrogé par lui et l'interroge en retour[1]. Le chercheur se reconnaît ici comme subjectif. Ainsi, l'observateur doit s'intégrer dans son observation et dans sa conception (Morin, 1994, p.301). Cela peut constituer un biais s'il n'a pas conscience que ses réflexions, ses démarches ainsi que ses questions sont orientées et participent à la création de l'univers dans lequel évoluent les individus. Le travail en équipe de recherche limite les risques d'aveuglement du chercheur, il incite à la distanciation et permet le contrôle mutuel du chercheur par ses pairs (Avenier, 1989 ; Girin, 1990). Le travail sur des terrains de recherche permet aussi de minimiser ce biais car en ajoutant des subjectivités les unes aux autres, on ne peut qu'enrichir ses propres visions du monde.

Les approches épistémologiques et méthodologiques de la cartographie cognitive sont très diverses (Audet, 1994) que ce soit au niveau des procédures de construction des cartes, de formalisation ou d'interprétation (Chabin, 2001). Toutes ces approches pour point commun leur caractère instrumental (Audet, 1994). Cette dimension est particulièrement intéressante ici car notre objectif est d'organiser les discours des parties prenantes d'un même projet sur la question de la performance. La même double perspective de Chabin (2001) est retenue dans cette recherche : améliorer les actions et leur donner un sens. Cela permet de répondre à un problème concret des organisations, qui est de « parvenir à enrichir les représentations de ce qu'elles font, de produire du sens, pour que se manifeste une forme d'intelligence organisationnelle » (Cohendet et al., 1996, p.9). La méthode des cartes cognitives peut s'appliquer à des situations mal structurées -même si la structuration d'une situation dépend aussi de celui qui regarde-, en phase amont d'un projet impliquant plusieurs individus et/ou groupes d'individus, avec des vues plutôt confuses, voire divergentes (Rodhain, 1997). Il est particulièrement délicat de décrire les processus qui mènent à la performance, comme il est difficile de savoir ce qu'est la performance. Ces difficultés sont amplifiées et donc particulièrement intéressantes à étudier dans le contexte du PLIE, œuvrant dans l'action sociale. Dans le cas présent la construction de cartes cognitives devrait permettre de structurer et de clarifier les représentations des acteurs. L'une des plus grandes difficultés que rencontrent ces derniers est de décrypter les processus qui mènent à la performance. La cartographie cognitive devrait aider à identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un but donné. L'association PLIE est un réseau composé d'autres organisations du secteur social. Les organisations concernées sont le Conseil Général, la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Pôle Emploi, des mairies, des associations accompagnant les usagers, des artisans etc. Nous avons procédé dans une première phase exploratoire à 40 entretiens auprès d'acteurs issus de toutes ces organisations ainsi qu'auprès d'usagers. Nous avons aussi observé de manière non participante plusieurs groupes coopératifs. Puis dans une seconde phase nous avons interrogé 32 acteurs du PLIE. Ces entretiens ont conduit, ainsi que nous le développerons, à l'élaboration de cartes cognitives dont les analyses ont été soumises à des groupes du PLIE.

La détermination des concepts et des liens contenus dans les cartes

Une carte cognitive est composée de concepts reliés entre eux. La détermination des concepts[2] et des liens fait référence à deux paradigmes (Komocar, 1994). Dans le paradigme

[1] Peut-être allons-nous un peu loin ici. Mais ne dit-on pas souvent « le sujet de la recherche », au lieu de « l'objet de la recherche » ? Est-ce vraiment un abus de langage, ou la recherche agit-elle quelquefois comme un sujet externe au chercheur, interagissant avec lui ?

[2] Dans la suite de ce document, nous appelons idée la suite de mots extraits in extenso d'un entretien. Elles ont permis de construire des items, concepts ou variables, employés ici indifféremment. Plus exactement, les concepts sont présentés comme des variables pouvant prendre plusieurs valeurs (Tucker Wrightson, 1976). Par exemple, « la motivation de l'usager » est une variable : la motivation peut être plus ou moins forte. Les idées

phénoménologique, l'accent est mis sur la description du monde à partir du vécu des personnes. Le chercheur ne peut déterminer ex-ante les concepts car il déposséderait alors le sujet de ses représentations. Il ne peut pas non plus 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 et les concepts. Ces deux paradigmes peuvent être conciliés si le chercheur détermine les concepts et les participants précisent les liens (Komocar, 1994). Cette démarche a été choisie dans un grand nombre de recherches utilisant les cartes cognitives (Bougon et al, 1977 ; Komocar, 1994 ; Markoczy, 2001 etc.). Pré-déterminer les concepts se révèle un choix pertinent au regard des objectifs de cette recherche. Le recours à l'entretien ouvert pour la construction des concepts permet de dévoiler un contenu socio-affectif plus profond (Chabin, 2001) mais plus limité dans sa diversité, ce que nous montrent les entretiens de la phase exploratoire, ainsi que nous verrons. En effet, lors d'entretiens semi-directifs, certains sujets sont abordés par certains répondants, d'autres peuvent être peu ou pas évoqués. Or, l'apparition fréquente d'un concept peut signifier qu'il est important et sa non apparition peut signifier la même chose (Ghiglione et Matalon, 1991). Nous n'avons pas accès à la représentation que s'en font les individus, aux liens qu'ils font entre ces concepts oubliés ou évités et ceux qu'ils abordent spontanément. De plus, pré-déterminer les concepts permet d'obtenir des cartes comparables concept par concept et n'impose pas au chercheur d'agréger a posteriori des concepts proches afin de parvenir à une comparabilité inter-cartes.

La prédétermination des concepts impose des précautions méthodologiques. La démarche s'appuie ici sur les entretiens et observations effectués lors d'une phase exploratoire, étayés par la littérature de recherche. L'enjeu est d'identifier les éléments de la performance tels que se les représentent les acteurs. La fusion en concepts des différentes idées relevées découle de choix successifs : choix de grands thèmes, puis construction des concepts à l'intérieur de chaque thème par rapprochement des idées les unes des autres. Cette construction a été vérifiée par une équipe de recherche et par le PLIE. Nous avons extrait des entretiens toutes les idées ayant trait à la performance en conservant l'idiome original des répondants pour ne pas distordre le sens (Tucker Wrightson, 1976)[3]. Les techniques d'analyse de contenu sont « à réinventer chaque fois ou presque » (Bardin, 1998, p.34). Elles oscillent entre objectivité rigoureuse et subjectivité féconde (p.13). Ici, le classement des idées dans les trois pôles initiaux a permis d'opérer un premier rapprochement entre les unités d'analyse (Giordano, 2003). Puis des rapprochements sémantiques successifs d'idées entre elles ont conduit à créer des ensembles relativement homogènes à l'intérieur de grand thèmes : l'usager ; les compétences et outils ; le réseau et le territoire. Ces ensembles sont devenus des concepts. Ainsi, simultanément, les unités ont été classées et les catégories progressivement définies (Glaser et Strauss, 1967). Le critère d'arrêt de ce processus a été la saturation des sources d'information. Cette procédure est difficilement automatisable, les risques du traitement informatique dans le cas présent auraient été une atomisation et un détachement du contexte (Sanséau, 2001). Les catégories construites répondent au mieux aux critères de qualité d'une analyse de contenu (Bardin, 1998) : elles s'excluent mutuellement, sont relativement homogènes, pertinentes par rapport au matériel et au cadre théorique, et relativement objectives[4]. Ce type de démarche présente cependant un problème de fiabilité inter-codeurs

---

proviennent des 40 entretiens semi-directifs réalisés lors de la phase exploratoire. Ils ont été menés auprès d'acteurs du secteur de l'action sociale, interrogés sur la question de la performance.

[3] « Denotation rather than interpretation » (p.293).

[4] Nous avons tenté d'être subjectivement objectif, car nous avons en fait posé notre représentation sur celle des

particulièrement épineux quand un seul chercheur a procédé au recueil des données et donc est seul à connaître le contexte (Allard-Poesi, 2003). Or, les éléments de contexte ont été cruciaux pour définir la catégorie dans laquelle ranger lôidée. En outre un mot peut avoir plusieurs sens suivant le répondant. Les précautions prises, au niveau du processus et au niveau des procédures de vérification auprès dôautres chercheurs, en permettant de reconstruire le raisonnement qui a conduit à la catégorisation utilisée, apportent à la démarche une certaine crédibilité, même si elles ne résolvent pas ce problème de fiabilité. Quelques illustrations de traitement des idées pour la construction des concepts sont reproduits ci-dessous.

Tableau 1 ï Exemples de traitement des idées

Exemple dôidée	Commentaire
« la personne est motivée ».	Lôidée nôest pas ambiguë, plusieurs répondants ont explicitement fait référence à la motivation de lôusager, un concept sôy référant a donc été construit : « la motivation de lôusager ».
« la fin du RMI car plus personne nôen a besoin »	Des éléments du contexte permettent dôinduire que pour cet acteur la performance du RMI se jugera à sa finitude : si celui-ci fonctionne, toutes les personnes seront insérées, donc il nôaura plus lieu dôêtre. Difficilement intégrable dans les concepts retenus, cette idée illustre lôoriginalité de ce système, qui peut avoir des finalités paradoxales.
« pas de révolution ».	Une référence au contexte a permis de comprendre que pour cet acteur le RMI permet aux usagers de disposer dôun minimum financier, et donc les incite à moins revendiqueré et à ne pas se révolter. Cette idée a contribué à la construction du concept « lôobtention dôun revenu minimum par lôusager ».

De prime abord ont été retenus tous les concepts qui semblaient être des déterminants de la performance, soit 42 concepts. Des tests ont montré que ce nombre était trop important pour que tous les concepts puissent être traités par les répondants[5]. Nous pouvions alors soit garder les 42 concepts et demander aux répondants de ne traiter que ceux quôils jugent pertinents, soit effectuer nous-mêmes une sélection. Dans la première technique, utilisée par Markoczy (2001), les répondants sélectionnent puis traitent 10 concepts parmi ceux proposés. Cet auteur considère en effet quôau-delà de ce nombre la patience des répondants diminue trop. La seconde option a cependant été choisie afin dôéviter de bâtir a posteriori des hypothèses sur les concepts écartés. Par exemple « la compétence de lôopérateur à lôaccompagnement social », lôun des concepts finalement retenus, courait le risque dôêtre écartée de prime abord, car cet acteur est censé posséder surtout des compétences techniques spécialisées. Cette compétence concerne lôaccompagnement de personnes en difficulté sociale dans leur globalité. Elle est censée être détenue par une autre catégorie dôacteurs. Or, lôune des hypothèses de cette recherche est que des compétences transverses, dont lôaccompagnement social fait partie, constituent lôun des leviers de performance. Un dernier regroupement de concepts a donc été effectué avec lôaide du directeur du PLIE et dôune équipe de recherche. Notre intuition sur « la compétence de lôopérateur à lôaccompagnement social » sôest dôailleurs avérée confirmée. Côest sur notre insistance que ce concept a été conservé alors que le PLIE nôen voyait pas lôintérêt. Le nombre de concepts traitables par le répondant dépend de celui-ci et de lôinterviewer. Lôétude exploratoire ainsi que les tests ont montré la très bonne volonté des répondants de ce secteur dôactivité. Lôinterviewer était en outre rompu aux techniques dôentretien, même si cette technique spécifique du renseignement des cartes nôétait pas connue. 24[6] concepts ont été finalement retenus, car il nôétait plus possible dôéliminer ou de regrouper ceux qui restaient. La pertinence des choix effectués a été validée par une équipe

personnes interrogées, pour simplifier un jeu de représentations beaucoup plus complexe.

[5] Les testeurs travaillent en partenariat avec un PLIE. Leur niveau technique et leur langage est comparable aux futurs répondants.

[6] 24 est plus du double de Markoczy (2001), Bougon et al. (1977) traitent 14 concepts dans leurs cartes.

de recherche, par le PLIE, ainsi que par des testeurs. La synthèse des étapes qui ont permis de passer des idées aux concepts est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 ï La synthèse des étapes pour passer des idées aux concepts

Etape	Exemple de traitement
Extraction de 365 idées.	
Classement des idées dans les grands thèmes. Quelques idées ne sont pas liées à un thème.	« une maîtrise de lôordre social » nôa pas été lié à un thème.
Regroupement sémantique des idées pour la construction de 42 concepts. 344 idées ont permis de construire les concepts. 21 idées nôont pu être liées à un concept.	« mise en pratique du Dispositif RMI » est une idée très générale, quôune analyse du contexte nôa pas permis de spécifier.
34 concepts sont conservés, certains dôentre eux sont regroupés, pour aboutir à la construction de 24 concepts finaux. 3 concepts redondants ne peuvent être exclusivement liés aux concepts finaux. Ils représentent 19 idées. 5 concepts ne seront pas utilisés finalement. Ils représentent 41 idées.	Exemple de regroupement de deux concepts : « le contrôle exercé par le financeur » « lôévaluation par le financeur du service fait » ont été regroupés en « la vérification par le financeur du service fait », en référence à la littérature et à lôétude exploratoire : lôévaluation et le contrôle effectués par le financeur sont assimilables à une vérification du service fait

Les liens quant à eux indiquent une relation dôinfluence entre les concepts (Cossette, 1994). Ce terme dôinfluence est polysémique ainsi que le montrent les différentes taxinomies de liens existantes (Tucker Wrightson, 1976 ; Swan et Newell ; 1994). Malgré la diversité des liens possibles, ces deux auteures nôont utilisé dans leurs cartes que des liens de type causal, comme Cossette et Audet (1994) ou encore Komocar (1994), qui remarquent que les liens de causalité sont traditionnellement le seul lien représenté dans les travaux utilisant la cartographie cognitive[7]. Ce dernier pense que sur le plan opératoire, les différences entre cause et influence sont mineures et les assimile. Dôailleurs, dans la présente démarche, le traitement de « lôinfluence » sôest traduit le plus souvent par une relation de type causale pour le répondant, qui faisait le raisonnement suivant : « jôai fait A, alors jôai obtenu B », qui est synonyme pour lui, à lôinstant où la carte est produite, de « si je fais A alors jôaurai B ».

Lôapproche choisie dans cette démarche nous a conduit à proposer comme outil de modélisation la cartographie cognitive. Nous allons maintenant entrer dans le détail de la mise en î uvre de cette modélisation.

La mise en pratique de la modélisation

La mise en î uvre de la modélisation impose de se pencher sur les représentations des acteurs. Nous avons ici opéré à deux niveaux : celui des individus et celui des collectifs. Puis nous exposerons les différentes mesures utilisées pour modéliser la performance.

Les approches individuelles et collectives des représentations

Les répondants représentent les différentes parties prenantes du PLIE ainsi que le montre la liste ci-dessous.

Tableau 3 ï La liste des entretiens effectués[8]

Instance du PLIE	Organisation	Fonction
Membres du conseil dôadministration et/ou du	Conseil Général, Mairie, Sénat	Conseiller général-sénateur-maire

[7] Dôoù le nom parfois utilisé de carte causale.

[8] Certains répondants font partie de plusieurs instances ou groupes de travail du PLIE. Ils ont été cités une seule fois dans la première instance de la liste, pour une meilleure lisibilité.

lôassemblée générale	Communauté de communes, Mairie, Conseil Général	Vice-président de la communauté de communes, conseiller général
	Association 1	Président, maire
	CAPEB	Chargé de mission
Membres du comité de pilotage	DDES - Conseil Général	Responsable du service
	DDTEFP	Directeur
	DRTEFP	Chargé de mission
	ANPE	Directeur dôAgence
	Direction de la Solidarité Départementale Conseil Général	Chargé de mission
Membres du comité opérationnel technique	Point dôAccueil, dôInformation et dôOrientation	Chargé de mission
Membres de la commission dôintégration et de veille de parcours	Agences DSD 1 et 2	2 Assistantes Sociales
	Commission Locale dôInsertion	2 Conseiller en Insertion Professionnelle
	Point Emploi Intercommunal	Chargé de mission
	Point Emploi	Chargé de mission
	Centre Communal dôAction Sociale 1 à 3	3 Employés communaux
Membres de groupes de travail	Association 2 à 5	4 Directeurs
	Entreprise 1	Artisan maçon
	Association 6	Chargé de mission
	Association 7	Responsable des chantiers
Salariés du PLIE	PLIE	Directeur et Chargé de suivi des parcours
Usagers du PLIE	Usager 1 à 5	

Les cartes individuelles ont été élaborées lors dôentretiens individuels. La première partie de ces entretiens était composée de questions ouvertes qui permettaient de vérifier si dôautres concepts de performance apparaissaient spontanément, ce qui nôa pas été le cas.

Tableau 4 ï Les questions ouvertes

1) Quôa apporté et quôapporte le PLIE sur votre territoire ?

2) Quôa apporté et quôapporte le PLIE sur votre territoire, en termes de :
⇨ Développement de lôoffre dôemploi sur votre territoire ?
⇨ Insertion professionnelle ?
⇨ Suivi social ?
⇨ Sortie de parcours ?
⇨ Compétences des intervenants ?
⇨ Réseau partenarial ?

Pour la seconde partie des entretiens a été reprise la méthodologie de Bougon al. (1977). Les répondants devaient indiquer sôils pensaient quôune variable en influençait une autre et si la relation identifiée était positive ou négative. Enfin ils devaient dire quelles variables ils pensaient pouvoir influencer personnellement. Seules ont été retenues les relations dont le répondant était certain, les tests ayant montré que ces seules relations étaient nombreuses dans les cartes. Les concepts ont été présentés sous forme de matrice, chaque case établissant une correspondance entre deux concepts. Cette partie des entretiens nôa pu être menée avec tous les répondants. En effet, le répondant devait posséder le vocabulaire proposé ce qui nôétait le cas ni des usagers ni des élus. Avec eux, les concepts ont été traités un à un. Il leur était posé des questions du type : « est-ce que la motivation de lôusager, ça vous parle ? » et « pensez-vous exercer une influence sur la motivation de lôusager ? ». La richesse de leurs réponses a permis de compléter les analyses. 24 matrices ont été obtenues sur les 32 entretiens réalisés. Les questions relatives au renseignement de la matrice sont présentées ci-dessous.

Tableau 5 ï Les questions relatives à la matrice

Nous avons besoin de votre avis pour évaluer lâaction du PLIE sur votre territoire, autrement dit la performance du PLIE. Vous venez de répondre à des questions plutôt générales. Passons maintenant au détailé Une première enquête, documentaire et de témoignages, nous a permis de dégager les 24 thèmes les plus importants pour la performance du PLIE. Sâil en manque, vous pouvez nous le signaler. Quels sont les liens entre ces idées ? Quelle influence ont-elles les unes sur les autres ? Pour chacune dâentre elles, nous vous demanderons : ⇨ si vous pensez que lâidée[9] A influence positivement B ou si vous pensez que A influence B négativement ; ⇨ si vous pensez quâil nây a pas de relation dâinfluence de A sur B. Et vous, pensez-vous exercer une influence suré (*et dire chaque concept*).

Les tests ont montré quâil était impossible que les répondants remplissent eux-mêmes les matrices. Lâappui de lâenquêteur, son écoute et lâintérêt quâil porte aux réponses du répondant motivent celui-ci pour répondre. Nous nous efforcions de rendre lâexercice attractif, alors quâil était rébarbatif parce que répétitif : le même type de questions a été posé 24x23 fois, soit 552 fois. Les biais potentiels sont multiples. Certains répondants confondaient causes et effets, inversant la question en la répétant. Nous la remettions alors dans le bon ordre. Les répondants devaient faire appel à leur capacité à produire des données valides grâce à leur mémoire, en reconstruisant les explications requises de manière ad hoc, pour les causes, ou en effectuant des prédictions, pour les effets (Laukkanen, 1996). Afin dâéviter les réponses-réflexes[10] autant que possible, il était demandé aux répondants de sâexpliquer quand ils semblaient hésitants ou fatigués de répondre. Leurs commentaires étaient notés systématiquement. La dérive possible ici est que les répondants pouvaient nous entraîner dans des débats leur permettant dâéchapper à la matrice. Par exemple les questions portant sur le sens des concepts peuvent mener à une quête infinie de sens (Cossette et Audet, 1994). Quand une question sur le sens dâun concept a été posée par un répondant, cette question lui a été renvoyée : « et dâaprès vousé ? ». La réponse bâtie était très proche des idées qui ont permis de construire le concept. Il est donc primordial que la population des répondants ait une certaine homogénéité. Câest pour répondre à ce critère que dès le départ ont été choisis des répondants ayant en commun un vocabulaire et des préoccupations. Les élus et les usagers ne présentent pas les mêmes caractéristiques, de fait la méthodologie utilisée pour les interroger a été différente. Soulignons enfin que le sens dâun concept est inscrit dans son libellé ainsi que dans les relations quâil a avec les autres concepts : sa signification se déduit des concepts qui lâexpliquent et des concepts qui en sont les conséquences (Eden et Banville, 1994).

Les entretiens individuels ont permis de recueillir les représentations que les répondants ont de la performance et de ses inducteurs. Se pose la question de ces représentations au niveau collectif. Chaque carte individuelle peut être considérée comme une image floue de lâétiographe[11] de lâorganisation (Bougon et al., 1977). En agrégeant toutes ces images, une image relativement claire de lâétiographe organisationnel émerge. Ce dernier modélise donc les représentations collectives à lâîuvre, entendues dans une perspective Weickienne. Lâon considère ici, du fait de notre approche, que lâordre observé est fragile et temporaire, construit en permanence par les interactions inter-individuelles. Les cartes collectives permettent dâappréhender ces représentations. Ces dernières sont relativement stabilisées ce qui leur permet dâêtre re-connues par les acteurs. Le chercheur contribue à la formulation de ces

[9] Le terme idée a été utilisé dans le questionnaire pour permettre une meilleure compréhension aux répondants. Il est utilisé ici pour désigner les concepts.

[10] Par exemple les tests ont montré quâil est tentant de remplir systématiquement des lignes avec uniquement des « + » ou des « - », ou de sauter toujours le même concept si celui-ci nâa pas de lien avec les premiers concepts proposés.

[11] ou arbre des causes. Nous avons francisé le néologisme ñetiographò, construit à partir du grec « aitia », qui signifie cause, et « graphein », dessiner (Bougon et al., 1977, p.611).

représentations, et pour une certaine part, à leur création. En répondant à des questions quôils ne se posaient pas nécessairement, les acteurs ont été amenés à réfléchir à ce qui fonde leurs actes. Ils ont donc formulé leurs représentations, voire en ont créé certaines. Dans le processus de construction de sens, les acteurs interprètent les événements organisationnels pour créer de nouvelles réalités, et, simultanément, attribuent un sens à ces événements, basé sur des réalités existantes, dans un processus continu dôajustement et dôadaptation (Weber et Manning, 2001).

Les concepts ayant été ici prédéterminés, ils étaient tous communs à lôensemble des cartes individuelles. Nous nôavons donc pas eu besoin de passer par lôélaboration a posteriori des concepts (Cossette, 1994 ; Eden et Banville, 1994 etc.), ce qui est un avantage de la construction des concepts ex-ante. De même, nous avons choisi de ne pas tenter lôexpérience de cartes composites (Cossette, 1994) dans lesquelles les individus essaient dans une négociation de sôentendre sur une même façon de voir. Cette carte est difficile à mettre en î uvre et le risque est dôobtenir un consensus créé artificiellement, à lôoccasion de la construction de la carte[12]. Nos cartes collectives sont des cartes moyennes (Bougon, al., 1977). Elles intègrent lôensemble des concepts contenus dans les cartes individuelles et, par des calculs de moyenne, reprennent les liens des cartes individuelles. A partir des cartes individuelles ont été élaborées une carte réunissant toutes les cartes individuelles en une, puis huit cartes moyennes correspondant à huit sous-groupes de répondants. Cossette (1994), à la différence de Bougon et al. (1977) se demande dans quelle mesure une carte collective peut résulter de lôagrégation de cartes individuelles. Pour cette raison, après avoir procédé à la construction des cartes collectives, nous avons fait réagir des groupes sur les résultats. Cinq rencontres ont été réalisées : avec les salariés du PLIE, avec le comité opérationnel technique, avec la commission dôintégration et de veille de parcours, avec le comité de pilotage, ainsi quôavec les opérateurs. La rencontre avec ce dernier groupe est la seule qui se soit déroulée sans la présence du directeur du PLIE car entre ces derniers et le PLIE les rapports étaient assez tendus. Nous avions remarqué que certains opérateurs, lors de la partie ouverte des entretiens, ont fourni des réponses instrumentales, moyen utilisé par le répondant pour atteindre un but extérieur à la recherche (Ghiglione et Matalon, 1991). Ils ont peut-être profité de cette recherche pour décharger quelques-unes de leurs frustrations. Les cartes cognitives sont cependant moins sujettes à ce biais potentiel du fait de la densité des questions posées. Elles permettent de sôattacher à des concepts ayant une signification par rapport à lôaction du répondant. Les groupes rencontrés étaient composés de personnes interrogées en individuel ainsi que de personnes nôayant pas participé à lôélaboration des cartes. Lors des présentations les groupes ont émis de nombreux commentaires sur les résultats. Nos interventions étaient relativement neutres, se composant de relances. Cette restitution peut être considérée comme un instrument dôenquête complémentaire : les réactions des intéressés devant certains « faits » relationnels permettent de compléter lôanalyse (Friedberg, 1993) car les représentations collectives se manifestent dans et par les interactions.

Les mesures utilisées pour modéliser

Sôil semble que tous les concepts retenus permettent dôidentifier la performance, il est difficile de préjuger de leur place dans les processus qui mènent à la performance. Parce quôil nôy a pas dôapproche générale pour analyser les cartes causales (Eden et al., 1992), les mesures utilisées sont celles qui permettent le mieux de répondre aux questions de cette recherche. Les principales difficultés pour lôanalyse tiennent ici à lôabondance des relations et à lôexistence de nombreuses relations en boucle. La mesure de lôimportance des concepts dans les

[12] Lôutilisation, ainsi que les difficultés et limites de lôélaboration dôune carte composite sont décrites par Rodhain (1997).

représentations sera tout dôabord présentée, puis sera abordée la méthode utilisée pour positionner les concepts dans le flot de causalité.
Le domaine et la centralité sont utilisés pour mesurer lôimportance des concepts dans les représentations (Eden et al., 1992 ; Eden et Banville, 1994 etc.). Pour ces auteurs un concept qui a une mesure de domaine élevée a une centralité cognitive élevée et donc une forte signification pour les membres de lôorganisation. Le domaine immédiat est le nombre total de liens entrants et de liens sortants de chaque concept. La centralité applique un coefficient de distance afin de prendre en compte lôimpact des niveaux de domaines successifs. Plus la relation entre deux concepts passe par de nombreux liens, plus le coefficient appliqué baisse. Le logiciel Decision Explorer permet dôobtenir ces deux mesures. Dans les cartes, les concepts ayant un fort score de domaine ont aussi un fort score de centralité. Afin de ne pas ajouter de bruit aux résultats et ainsi dôen avoir une meilleure lisibilité, seuls ont été conservés les classements de domaine. La question du sens que peut avoir une mesure de domaine élevée se pose, surtout quand les cartes sont issues dôentretiens ouverts. Le problème, atténué, reste cependant entier dans le cas présent. La mesure de lôimportance des concepts par le domaine ou la centralité, et la mesure de leur non importance par les concepts isolés pose des problèmes dôanalyse. En effet, un concept très utilisé peut lôêtre car il fait partie des préoccupations immédiates du répondant. Il peut aussi être si simple à exprimer pour la personne quôil est utilisé comme un raccourci pour éluder dôautres aspects plus fondamentaux. A contrario, quid de la signification dôune mesure de domaine faible : un concept peu utilisé lôest-il parce quôil est tellement évident que les personnes nôen parlent même pas ? Lôest-il parce quôil fait partie des tabous organisationnels ? Ou encore lôest-il parce quôil ne relève pas des préoccupations de la personne ? Ces questions se posent de manière plus cruciale dans les cartes où les concepts sont générés a posteriori. Ici, les concepts étant construits ex-ante, le répondant nôavait a priori pas le choix des concepts proposés. Cependant, des concepts isolés, qui ne sont liés à aucun autre, apparaissent dans les cartes de 5 répondants. Par exemple, lôun des répondants a isolé 5 concepts usagers en ne les traitant pas car ce répondant ne rencontre aucun usager. Un autre répondant nôa pas traité le concept traitant de la compétence du Conseil dôAdministration du PLIE car il ne savait pas quelle était cette compétence. Cela fournit un indice de la cohérence de lôunivers représenté dans les cartes, dans le sens où pour la plupart des répondants, il est possible de lier les concepts les uns avec les autres, à quelques exceptions près.
Lôimportance dôun concept peut aussi être appréhendée par le degré de contrôle. Cette mesure concerne la maîtrise plus ou moins grande que pensent avoir les répondants sur les concepts, et donc finalement sur la performance[13]. Lors des entretiens, la question de lôinfluence que pensaient exercer les personnes sur chaque concept a été codée par 1 quand la personne pensait exercer de lôinfluence sur le concept, et par 0 quand la personne pensait ne pas en avoir. Des moyennes du degré de contrôle ont été calculées par concept et par répondant. Elles ont été ramenées à une mesure entre 0 et 1. Une mesure inférieure à 0,25 pour un concept donné indique que moins dôun quart des répondants pense exercer de lôinfluence sur le concept. Une mesure inférieure à 0,25 pour un répondant donné signifie que ce répondant pense exercer de lôinfluence sur moins dôun quart des concepts.

Seront maintenant présentées les mesures utilisés pour procéder au positionnement des concepts en terme de causalité. Ce positionnement peut être obtenu en comptant le nombre de chemins qui conduisent au concept et le nombre de chemins auxquels ce concept conduit (Bougon et al., 1977). Ainsi, le degré de dépendance est calculé en comptant le nombre de

[13] Les cartes cognitives obtenues étant composées de concepts liés les uns aux autres, avec peu de concepts isolés et pas de presquôîles, si le degré de contrôle dôun répondant ne concerne pas un concept isolé, alors il concerne finalement tout lôunivers représenté, lequel est relatif à la performance.

chemins qui mènent au concept, ou nombre de liens entrants. Le degré d'influence exercé par le concept sur les autres concepts est calculé en comptant le nombre de chemins qui partent du concept, ou nombre de liens sortants[14]. Il est possible de calculer le nombre de liens entrants et sortants directement liés au concept, c'est-à-dire de ne prendre en compte que les relations étroites de causalité, ou bien d'incorporer dans le calcul tous les liens qui lient tous les concepts. Ces auteurs ont effectué les deux calculs afin de les comparer. Ils ont estimé que le second calcul ajoutait plus de bruit que d'information sur les données. En prenant appui sur leur expérience nous avons retenu les degrés de dépendance et d'influence uniquement à partir des liens directs. Les concepts sont ensuite classés selon leur degré de dépendance dans un etiographe où apparaissent les données, qui ont un degré de dépendance faible, les moyens puis les objectifs, qui ont un degré de dépendance fort (Bougon et al.,1977 ; Swan et Newell, 1994 ; Weber et Manning, 2001). Pour ces auteurs, certains degrés d'influence donnent des résultats confus, conceptuellement difficiles à comprendre. De leur point de vue les effets semblent plus importants que les causes pour créer du sens, la création de sens étant liée à l'action, et donc au contrôle d'une variable. En effet, plus le degré de dépendance est fort, plus le degré de contrôle est fort, c'est-à-dire que plus les acteurs considèrent des variables comme des objectifs, plus ils pensent exercer une influence sur celles-ci. Par ailleurs, en croisant les degrés d'influence et de dépendance, apparaît un quatrième type de variable considérées à la fois comme cause et effet, ce qui rend difficile leur positionnement dans une carte causale. Il y a ici un avantage pratique à déceler ce type de variable, appelées variables de médiation, qui sont considérées par les acteurs à la fois comme des moyens et comme des objectifs comme nous le verrons. Les résultats ont été présentés sous forme matricielle.

Figure 1 ï La matrice utilisée pour positionner les variables de performance

Degré de dépendance (rang)	Objectifs	Variables de médiation
	Dépendance forte et influence faible : variables ayant de nombreux liens entrants, donc influencées par de nombreuses variables. Elles ont peu de liens sortants, elles influencent peu les autres variables.	Influence et dépendance fortes : variables considérées comme des nî uds, des médiations. Elles sont liées aux autres concepts par de nombreux liens sortants et entrants
	Données	Moyens
	Dépendance et influence faibles : variables ayant peu de liens entrants et peu de liens sortants.	Influence forte et dépendance faible : variables ayant de nombreux liens sortants, influençant donc de nombreuses variables. Elles ont peu de lien entrants, elles sont peu influencées par les autres variables.
	Degré d'influence (rang)	

La modélisation nous a permis d'obtenir des cartes cognitives décrivant les processus de performance tels que les voient les acteurs. Nous allons maintenant exposer et discuter les résultats.

Une lecture pertinente de la performance et de ses leviers

Les résultats se penchent plus spécifiquement sur les concepts de performance décelés et sur leur positionnement dans les processus de performance. Puis la discussion s'organisera selon deux axes : la pertinence de cette modélisation au regard de son actionnabilité, et la validité de la modélisation.

[14] Ces mesures ont été utilisées par Bougon et al. (1977) sous les dénominations « outdegree », qui est le degré d'influence exercé par la variable sur les autres variables ; et « indegree », qui est le degré de dépendance.

Une lecture de la performance

Lôun des premiers résultats de cette recherche est la détermination de concepts de performance, que la modélisation a permis de positionner dans les processus de performance.

Les composants de la performance

La démarche présentée précédemment a abouti à la construction de 24 concepts présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 ï Les thèmes et concepts :

Thème	Concept
Usager	Lôusager est acteur du Dispositif Lôinformation de lôusager sur les moyens dôinsertion La motivation de l'usager La construction de son projet par l'usager L'autonomie de l'usager La sortie de l'usager vers l'emploi L'obtention par l'usager d'une qualification/d'un diplôme L'amélioration de la situation sociale de l'usager La multiplicité des intervenants rencontrés par l'usager
Compétences - Outils	La compétence de l'opérateur à l'accompagnement social La reconnaissance statutaire et/ou financière des compétences La qualité des outils de gestion La mise en adéquation de l'offre et de la demande d'insertion La compétence du conseil dôadministration L'adaptation des objectifs de la convention en fonction des besoins du terrain La vérification par le financeur du service fait La volonté d'agir des politiques
Réseau - Territoire	La non harmonisation des territoires des structures institutionnelles Le travail en réseau/partenariat La contribution à la création d'emploi La (re)connaissance des compétences par ses partenaires La mutualisation des moyens La circulation de l'information entre les partenaires La ruralité du territoire

Les concept usager sont relatifs au comportement de celui-ci dans la relation de service, par exemple « lôusager est acteur du Dispositif », ainsi quôà son parcours vers lôinsertion, par exemple « la sortie de lôusager vers lôemploi ». Lôusager est considéré comme le co-producteur de la performance dans la relation de service, cependant sa place dans un tel dispositif est problématique. Les compétences développées par les intervenants devraient permettre de redonner à lôusager sa place dans la réalisation de la performance, en traitant les besoins de celui-ci en terme dôinsertion dans leur globalité et dans leur mobilité. Dôailleurs, parmi les concepts compétences, deux sont relatifs à cette mise en adéquation entre les besoins des usagers et lôoffre du PLIE : la mise en adéquation de lôoffre et de la demande dôinsertion, et lôadaptation des objectifs de la convention de lôopérateur en fonction des besoins du terrain. Cette prise en compte de la diversité devrait induire que dans le PLIE soient traités des problèmes dôemploi, ainsi que cela est prévu institutionnellement, ainsi que des problèmes plus larges, tels que lôamélioration de la situation sociale de lôusager. Côest pourquoi des concepts relatifs à ces différents problèmes ont été retenus.

Les concepts compétences-outils se penchent sur les compétences et les outils. La partie exploratoire a conduit à sôintéresser à une compétence transverse à laquelle fait référence « la compétence de lôopérateur à lôaccompagnement social » comme nous lôavons déjà exposé. En effet, pour accompagner lôusager dans la diversité de ses besoins, tout accompagnant doit

développer des compétences dépassant sa seule spécialité. La reconnaissance statutaire et/ou financière des compétences est une question particulièrement épineuse pour les acteurs du PLIE. La précarité tient à des financements publics annuels, qui induit des statuts des personnels très disparates. Les outils de gestion sont relativement peu utilisés dans de tels Dispositifs, ainsi que lôétude exploratoire lôa montré, si ce nôest pour permettre un comptage très partiel des besoins des usagers. De même, la vérification par le financeur du service fait, sur laquelle ce dernier se concentre pour juger de la performance et rémunérer les organismes, semble au regard de lôétude exploratoire relativement inadapté pour piloter la performance. La compétence du conseil dôadministration et la volonté dôagir des politiques sont deux concepts qui devraient permettre de positionner lôimpact de ces deux catégories dôacteurs dans la performance. Ceux-ci peuvent être considérés comme les détenteurs du pouvoir formel. Lôétude exploratoire a conduit à relativiser le rôle de ces acteurs.
Les concepts réseau-territoire sont relatifs aux relations partenariales ainsi quôau territoire dans lequel intervient le PLIE. La non harmonisation des territoires dôintervention des structures institutionnelles souligne le problème des découpages territoriaux, lesquels dessinent des territoires imbriqués et poreux et donc la nécessité de trouver des espaces consensuels dôaction, dans lesquels se développe le travail en réseau. Les autres caractéristiques retenues sont la mutualisation des moyens, la circulation de lôinformation entre les partenaires, la (re)connaissance des compétences par ses partenaires. La contribution à la création dôemploi a été considérée comme ayant trait au réseau partenarial car de lôordre des relations quôentretient le PLIE avec son environnement, les frontières de ces deux éléments étant considérés comme des représentations des acteurs.

Les thèmes « usager » et « outils-compétences » sont les plus représentés par les idées : le nombre dôidées qui leur sont rattachées sont respectivement de 111 et 126, tandis que le « réseau » en regroupe 47. Le nombre dôidées par concept varie de deux à quarante. Il y a une grande variation du nombre dôidées par concept et du nombre de concepts utilisés par les répondants lors de lôétude exploratoire. Cela nous conforte dans notre démarche de proposer des concepts définis ex-ante afin de demander aux répondants de positionner tous les concepts décelés dans les processus de performance. En effet, dans lôétude exploratoire, les idées des répondants ont pu être redondantes par rapport aux concepts retenus, puisque dans certains entretiens il y a jusquôà 4 idées pour exprimer le même concept. Un même répondant peut avoir utilisé jusquôà 14 concepts différents, sur le total de 24 concepts, dans un même entretien. Une hypothèse de richesse dans la représentation de la performance pour les répondants qui ont utilisé le plus de concepts différents peut être formulée. Les répondants qui ont utilisé un nombre de concepts supérieur à 12 sont des acteurs qui accompagnent les usagers, à lôexception de lôun dôentre eux, dans une position dôadministratif, mais qui a dans un passé récent occupé un poste dôaccompagnement direct dôusagers. Certains répondants se sont concentrés sur un seul des concepts retenus ici pendant tout lôentretien. Il sôagit dôun pilote dôorganisation publique, polarisé sur la volonté dôagir des politiques ; dôun directeur dôorganisme conventionné, qui nôa utilisé que la motivation de lôusager dans les concepts retenus ; et dôun opérationnel dôorganisation publique, lequel a seulement évoqué la circulation de lôinformation. Les idées reprises dans les entretiens des usagers entrent toutes dans le thème « usager ». Elles se concentrent surtout sur « lôamélioration de la situation sociale de lôusager », qui représente 6 idées sur les 12 utilisées. Un concept a été construit uniquement à partir dôidées dôusagers, « la multiplicité des intervenants rencontrés par lôusager », en se fondant sur 3 idées venant de 3 usagers différents. Dans leurs discours, cette multiplicité, loin de servir leur projet, est plutôt ressentie comme invalidante. Elle leur laisse lôimpression dôêtre ballottés dôune administration à lôautre, sans être vraiment acteurs de leur propre insertion. Au vu du choix des répondants lors de la phase exploratoire, lôhypothèse

était que les concepts relatifs à lôinsertion professionnelle, côest-à-dire à lôemploi, à la formation ou à la création dôentreprise, auraient été les plus présents dans les discours. En effet, sur les 40 entretiens réalisés, 18 répondants peuvent être considérés comme des généralistes de lôinsertion, et 22[15] comme plus particulièrement spécialisés dans lôinsertion professionnelle. Or, « lôamélioration de la situation sociale de lôusager », regroupe 40 idées, alors que « la sortie de lôusager vers lôemploi » et « lôobtention par lôusager dôune diplôme/dôune qualification », nôen regroupent « que » 20, ce qui implique que ce premier concept, qui pourtant ne relève pas formellement des compétences de nombreux répondants, a été plus présent dans les discours que les idées relatives à lôobjectif qui leur est formellement assigné, côest-à-dire lôamélioration de la situation professionnelle de lôusager. La réalisation de la sortie de lôusager vers lôemploi impliquerait que la situation sociale de lôusager sôaméliore, et, réciproquement, lôamélioration de la situation sociale de lôusager pourrait permettre sa sortie vers lôemploi.

Les processus de performance

Les mesures opérées ont permis de positionner les concepts dans les processus de performance. Elles ont été effectuées à lôaide des logiciels Decision Explorer[16] et Excel. Elles ont été récapitulées dans un tableau, concept par concept. La mesure des degrés de contrôle, de domaine, de degré de dépendance et de degré dôinfluence ont été ramenés à classement par concepts de 1 à 4. Ainsi pour chaque mesure 4 catégories de concepts ont pu être déterminés. La carte qui établit la moyenne de tous les liens des cartes individuelles a été présentée sous forme de matrice dont un extrait est reproduit ci-dessous. Nous présentons un concept par quadrant de matrice pour une meilleure lisibilité.

Figure 2 ï Extrait de la matrice de la carte assemblée

Degré de dépendance (rang)

Objectifs	**Variables de médiation**
La sortie de lôusager vers lôemploi	***<u>La motivation de lôusager</u>***
Données	**Moyens**
Lôusager est acteur du Dispositif	*La compétence de lôopérateur à lôaccompagnement social*

Degré dôinfluence (rang)

Légende :
En gras : domaine supérieur ou égal à 3
En italique : influence exercée par plus de 50% des personnes
<u>En italique souligné</u> : influence exercée par plus de 75% des personnes
Les quadrants sont séparés par une double barre.

Dans lôextrait de matrice ci-dessus sont dissociés quatre type de concepts : les concepts considérés comme des objectifs, les concepts considérés comme des nîuds, ceux vus comme des moyens, et enfin les données. La signification des variables de médiation, ou nîuds, non retenus dans les etiographes de Bougon et al. (1977), de Swan et Newell (1994) ou encore de Weber et Manning (2001), peut ici être discutée. En pratique, ces variables sont considérées par les acteurs à la fois comme des objectifs et comme des moyens dans les processus qui

[15] Dans ces 22 répondants sont inclus les 17 entretiens avec les usagers qui tous étaient dans un processus de création dôentreprise.
[16] Le logiciel Decision Explorer a permis dôautomatiser le calcul des mesures de domaine et de centralité, de repérer les concepts isolés et de chercher les presquôîles.

mènent à la performance. Ainsi, si le parcours de lôusager est souvent traité institutionnellement comme un parcours linéaire, dans lequel ce dernier va passer par des étapes administrativement définissables, la causalité linéaire semble la plus appropriée pour conduire à lôobjectif dôinsertion. Or, dans les représentations des acteurs relatives à ces parcours, il est possible de dissocier deux types dôobjectifs : ceux qui constituent un objectif « pur », côest-à-dire que quand cet objectif est atteint ils peuvent considérer que la mission du PLIE vis-à-vis de lôusager est terminée, et ceux qui sont des objectifs pouvant constituer un moyen pour atteindre dôautres objectifs. Ainsi, par exemple, dans la matrice ci-dessus, lôobjectif « la sortie de lôusager vers lôemploi » est un objectif pur, tandis que « la motivation de lôusager » est un objectif constituant un moyen pour atteindre dôautres objectifs. Cette modélisation correspond donc en pratique à une représentation utilisée par les acteurs. Les variables de médiation sont considérées par les répondants comme des objectifs à atteindre lors de certaines des étapes du parcours non linéaire de lôusager, accompagnées par des acteurs spécifiques, qui passeront le relais à dôautres acteurs pour finalement aboutir à la réalisation dôun objectif pur. Les variables de médiation ont été dissociées des moyens purs car dans les représentations des acteurs les concepts considérés comme des moyens ne sont à aucun moment considérés comme des objectifs, à la différence des variables de médiation.

La démarche a permis de déceler les concepts de performance et de positionner ces derniers dans les processus de performance. La modélisation obtenue doit cependant être discutée.

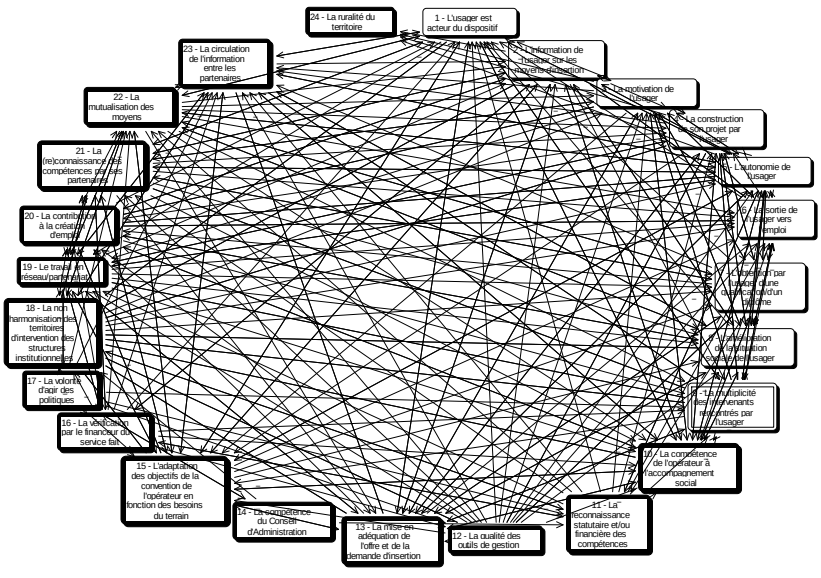
Lôactionnabilité et la portée de la modélisation

Nous discuterons ici la pertinence de la modélisation proposée au regard des objectifs de cette recherche, et notamment son actionnabilité. Puis nous nous interrogerons sur la validité de cette modélisation.

Une représentation actionnable malgré son apparente complexité

Le niveau de complexité élevé des cartes obtenues ainsi que les incohérences relevées pourraient constituer des freins à lôutilisation de la cartographie cognitive pour piloter la performance interorganisationnelle. Un exemple de carte individuelle est présenté ci-dessous.

Figure 3 ï Exemple de carte individuelle



Les cartes obtenues présentent un niveau de complexité élevé au sens dôEden et al. (1992). Ces auteurs proposent deux mesures du niveau de complexité dôune carte. La première

mesure concerne le nombre de nî uds : plus celui-ci est important, plus la carte est complexe. La méthode de construction de la carte est évidemment cruciale pour déterminer la validité de cette mesure. Ces chercheurs élaborent en effet les cartes à partir dôentretiens ouverts, il est logique que le nombre de nî uds soit considéré comme une mesure de complexité. Ici, cette mesure est inopérante car le nombre de concepts est prédéterminé. La seconde mesure quôils suggèrent pour la complexité est plus pertinente ici, puisquôil sôagit du ratio de liens, côest-à-dire du nombre total de liens directs ramené au nombre total de concepts. Dans notre carte assemblée le nombre total de liens directs est de 295, pour un nombre de 24 concepts. La densité de la carte, 295/24, est de 12,29. Ainsi, plus dôun lien potentiel sur deux a été confirmé comme un lien existant entre les concepts. Ce ratio indique une carte dense en connections et donc un niveau élevé de complexité cognitive. La limite dans lôutilisation de ce ratio est que le fait même de proposer systématiquement la question des liens entre tous les concepts amène à construire de très nombreux liens par rapport au nombre de concepts. Un biais ici est que la personne peut être amenée à citer des liens où elle ne pensait pas initialement en mettre. Cette méthode mettrait donc à jour des représentations qui nôauraient pu être établies spontanément. Nos cartes présentent en outre des caractéristiques empêchant leur simplification par catégorisation ou par élimination de concepts (Eden et al., 1992). La catégorisation simplifie les cartes en les scindant en presquôîles. Dans une presquôîle, les concepts sont très liés les une aux autres, et le nombre de liens avec les autres presquôîles est limité. La détermination des presquôîles peut être obtenue par Decision Explorer. Cette simplification nôa pu être opérée ici car dans les cartes existent peu[17] ou pas de presquôîles. La simplification par élimination dôun concept présuppose lôexistence de concepts ayant un seul lien sortant et un seul lien entrant. Ainsi par exemple si d B est lié uniquement à A et à C, B est éliminé afin de simplifier la carte. Cette simplification nôa pu être effectuée car les concepts « B » nôexistent pas dans nos cartes.

Cette complexité apparente de la modélisation nôempêche cependant pas le traitement des cartes par des mesures adaptées. La complexité est donc toute relative, et ne constitue pas un frein à lôutilisation de la modélisation pour piloter la performance, ce que montre le traitement des boucles et du degré de contrôle.
Dôun point de vue cybernétique lôorganisation est conceptualisée ici en système dynamique de boucles (Bougon et Komocar, 1994, p.40). Lôun des avantages de cette modélisation est quôelle suggère des moyens dôaction (Weick, 1979). Selon cet auteur la forte interdépendance entre les variables rend arbitraires des désignations du type « cause » ou « effet ». En effet, aucune variable dans une boucle ne contrôle dôautres variables sans être elle-même contrôlée par elles. Ainsi, un changement effectué sur une variable dans une boucle causale sera lui-même affecté par les conséquences quôil aura provoquées. La séquence de changement peut être commencée à nôimporte quel endroit de la boucle. Les boucles peuvent être considérées comme une mesure de complexité, mais pas nécessairement être une mesure de complexité cognitive (Eden et al., 1992). En effet, la personne peut ne pas être consciente des boucles si celles-ci ne lui sont pas révélées par un analyste extérieur. Or, les personnes nôont pas besoin dôêtre conscientes de la structure complète de la situation pour que la structure collective fonctionne (Weick, 1979). Ainsi, les cartes individuelles montrent que les acteurs ont une vision incomplète de la situation. Lôun des intérêts de ces cartes est quôelles encouragent les participants à réfléchir sur leurs propres croyances et sur les croyances des autres ainsi que le confirment les réactions des groupes rencontrés. Même si lôon comprend bien ici quôil est arbitraire de désigner des variables comme des causes ou comme des effets, ces notions conservent leur aspect pratique. Elles correspondent en effet à la représentation que les

[17] Les seules presquôîles ici sont composées de concepts isolés, ce qui rend la simplification limitée.

individus ont de la performance, en termes de liens de cause à effets entre leur action et les résultats attendus. La modélisation conceptualise les processus de performance comme des systèmes dynamiques de boucles. Si dôun point de vue conceptuel les changements les plus significatifs peuvent être opérés sur les liens contenus dans les cartes, la question de leur mise en î uvre pratique se pose. Le choix dôune boucle particulière, elle-même couplée à dôautres boucles, impose la manipulation dôun grand nombre de données. Les conséquences de cette manipulation sont difficilement prévisibles. Cette modélisation montre cependant que lôon peut commencer un processus de changement à tout endroit du système modélisé, car dans un système en boucle tout changement a des effets sur tout le système.
Lôefficacité des leviers de performance tient aux faits que les acteurs doivent penser pouvoir contrôler ces leviers et que ceux-ci doivent avoir un effet reconnu et positif sur la performance. La première condition peut être appréhendée par la mesure du degré de contrôle. Cette dernière est de 13,25 ce qui signifie que les acteurs pensent avoir, en moyenne, une influence sur les concepts proposés. Du point de vue du pilotage de la performance, plus les acteurs sont proches des niveaux opérationnels, plus ils pensent avoir un degré de contrôle élevé sur les concepts de performance. Les membres de lôassemblée générale ont en fait le degré de contrôle le plus faible, ce qui est étonnant au regard du contrôle quôils sont censés avoir sur lôactivité de lôorganisation. Enfin, les financeurs ont un degré de contrôle supérieur à celui des membres de lôassemblée générale.
Ensuite, le levier doit être reconnu comme ayant une action effective sur la performance. Si tous les concepts retenus ne répondent pas à la première condition, la plupart dôentre eux remplissent la seconde. En effet, dans un système où tout est lié, tout a finalement une influence sur tout. En agissant sur lôun des points et/ou sur lôun des liens du système lôon exerce une influence sur tout le système. Cependant les répondants ne sont pas nécessairement conscients de ce système en forme de boucle. Côest pourquoi il a été important de situer les concepts en terme de causalité.

La portée et la validité de la modélisation

La question de la cohérence dôune telle modélisation se pose. En effet, lôexigence de cohérence voudrait que lôeffet dôune variable sur une autre ne dépende pas du chemin utilisé pour aller de lôune à lôautre. En dôautres termes, si A a une influence positive sur B, cette influence de A sur B devrait toujours être positive, quel que soit le chemin parcouru dans la carte pour aller de A à B. Or nous avons pu relever dans les cartes individuelles des incohérences du type : « A a une influence positive sur B et B a une influence négative sur A ». Bougon et al. (1977) ont proposé plusieurs explications théoriques liées entre elles pour éclairer ces incohérences (p.618-624). Tout dôabord, les acteurs font partie de systèmes qui contiennent tant de variables et de relations que celles-ci ne peuvent être mesurées ni décrites avec précision. Les incohérences seraient donc inhérentes à la nature cybernétique du système. Dans ce type de système il est possible dôappréhender le lien qui va de A à B différemment du lien qui va de B à A. La question sur le lien entre A et B et entre B et A étaient en outre posée en deux temps et de manière assez éloignée lors de lôentretien, ce qui peut expliquer lôincohérence des réponses. En effet, en faisant appel à son expérience, le répondant peut faire intervenir des concepts qui ne sont pas dans la carte pour aller de A à B et en faire intervenir dôautres pour aller de B à A. La lourdeur du renseignement des matrices nôa pas permis de revenir lors des entretiens sur ces incohérences. Le modèle du processus organisationnel de Weick permet lui aussi dôappréhender ces dernières. En effet, une même expérience peut être équivoque, cô est-à-dire quôelle peut avoir selon les moments des significations différentes. Cette ambivalence semble dôailleurs être dans les organisations un compromis optimal (Weick, 1974) : quand une organisation doit adapter ses actions dans un environnement équivoque, ces adaptations doivent être elles-mêmes équivoques afin par

exemple de concilier des exigences a priori incompatibles telles que la flexibilité et la stabilité (Weick, 1979)[18]. Bougon et Komocar (1994) parlent même de loi de l'équivoque requise : les cartes capturent les nombreuses facettes du phénomène en enregistrant les équivoques, incohérences, malentendus, conflits et désordres. Enfin, la construction de sens est un processus rétrospectif plutôt que prospectif. Elle nécessite de la part des acteurs une certaine dose d'incohérences. Pour créer du sens, l'incohérence doit discréditer activement le sens passé. Donc, si les cartes causales sont considérées comme une partie du système de rétention qui guide les activités de construction de sens, elles doivent contenir des incohérences. La plupart des modélisations des processus organisationnels tentent d'éliminer ces incohérences pour rendre logiques et rationnels, a posteriori, des processus qui ne le sont pas. La richesse du modèle utilisé ici est qu'il n'omet pas ces incohérences.

D'un point de vue méthodologique a été montrée la capacité de la cartographie cognitive à saisir des processus considérés comme complexes par les acteurs et à rendre lisibles ces processus. Se pose la question des critères de scientificité de cette recherche, ainsi que celle de la validité et de la fiabilité des connaissances ainsi produites. Nous avons ici tenté de mettre en pratique des intentions constructivistes. Cette recherche a une forte dimension praxéologique, particularité des travaux constructivistes (Charreire et Huault, 2001). Nous avons observé des construits sociaux et participé à leur co-construction avec les acteurs. Ces derniers sont dépositaires du résultat de la recherche. Nous nous sommes attachée à diffuser les connaissances co-produites, considérant à la suite de Louart (2000) que « ce qui reste intellectuel n'est pas intéressant, dans la mesure où il ne s'associe en rien avec le réel » (p.71). La valeur de ces connaissances se mesure à son utilisation par les acteurs rencontrés. L'intérêt et la pertinence des résultats d'une telle recherche reposent en effet sur les utilisateurs, qui en définissent la « valeur pragmatique » (Friedberg, 1993, p.316). Nous considérons les praticiens comme des co-auteurs des théories. En effet, les récits de ces derniers remplissent ici les conditions requises pour avoir une valeur théorique au sens de Calori (2000). Tout d'abord, ils ont une expérience significative des phénomènes étudiés. Il ont été sincères, si tant est que nous ayons pu le détecter. Leurs récits respectaient les règles de la logique. Enfin, la narration contenait les éléments d'une expression théorique : les concepts étaient identifiables, les relations entre les concepts spécifiées et mesurables. Calori utilise le mot « *ordinaire* » pour exprimer le caractère contextuel de l'expression théorique et ses origines pratiques. Le rôle du chercheur est d'intégrer les théories ordinaires contextuelles et de créer une théorie organique transcendant les contradictions possibles entre les fragments d'expériences, par une totalité cohérente. Les acteurs sont coproducteurs des connaissances et partenaires de la recherche, en étant les co-évaluateurs de celle-ci et de ses effets (Savall et Zardet, 1995). Cette approche plutôt coopérative de la recherche positionne acteurs des organisations et chercheur comme des co-chercheurs, dans un processus d'apprentissage co-généré (Charreire et Huault, 2001 ; Allard-Poesi et Perret, 2003). L'apport de l'outil en terme de connaissance utilisable pour piloter la performance a fait ici ses preuves. Plusieurs biais possibles dans l'utilisation de cet outil, dont certains ont pu être minimisés, ont été relevés. Celui qui semble le plus important, et dont l'ampleur est difficile à mesurer, est le biais potentiel qui est de générer plus de liens qu'il n'en existe en réalité. Il fait écho à la capacité de l'intervenant/du chercheur à co-construire l'univers dans lequel il intervient.
L'acceptation du retour d'analyse, c'est-à-dire des résultats, ou critère de crédibilité interne (Allard-Poesi et Perret, 2003) est ici primordiale. Les personnes doivent se reconnaître, adhérer aux interprétations. Le fait de retourner présenter les résultats aux groupes avait

[18] Pour Weick (1979), les organisations qui, dans le même temps, doutent et croient en leur expérience passée sont plus flexibles et adaptables. Le doute est difficile mais désirable, car le monde changeant continuellement, le discrédit est une source interne cruciale de nouveauté.

notamment pour objectif de répondre à ce critère. Ce critère rejoint celui de validation dans la perspective phénoménologique (Komocar, 1994). Pour cet auteur, la validation correspond à lôévaluation par le participant du degré de correspondance entre la carte et son propre vécu. Ce degré de correspondance nôa pas été mesuré. Cependant, dans les groupes, les acteurs reconnaissaient la carte de leur groupe. Celle-ci leur a été présentée sous forme de résultats commentés, mis en regard avec les résultats des autres groupes. Les acteurs ont été surpris par leurs divergences avec les autres groupes. Les résultats ont conduit le PLIE à engager un certain nombre dôactions. Tout dôabord, les formations avec les référents de parcours, interrompues pendant plusieurs mois, ont repris. Parmi les sujets traités, figurent la circulation de lôinformation et lôaccompagnement social des usagers. En outre, le PLIE travaille à intensifier les contacts et à ouvrir son réseau de partenaires à des institutions plus orientées sur lôaccompagnement social des usagers. Il sôagit notamment pour lui de légitimer institutionnellement et financièrement le travail qui est fait sur ce champ et qui jusquôà présent nôétait pas formellement reconnu. Enfin, la position des opérateurs et celle de leurs compétences étaient très ambiguës, ce que les analyses ont montré. Cette ambiguïté a été reconnue par les parties prenantes rencontrées. Une réunion avec les opérateurs organisée par le PLIE a permis de rediscuter les places de chacun.

Finalement, « le processus dôintervention, en management, fondé sur une interactivité productrice de connaissances, stimule les capacités introspectives et conceptrices des acteurs, contribuant ainsi au développement de lôorganisation » (Plane, 1999, p.18). La présente recherche a contribué à lôintrospection organisationnelle ainsi quôau développement des capacités conceptrices des acteurs. En effet, le chercheur peut être un catalyseur dôactes introspectifs, lesquels sont les « actions conduisant les acteurs à sôinterroger sur les actes quôils produisent et sur leurs effets sur la performance » (p.46). Le développement de lôintrospection organisationnelle augmente la lisibilité des processus de performance. En outre, en contribuant au développement des capacités conceptrices des acteurs des organisations, le chercheur est un agent du changement, dans une logique de diffusion de connaissance. Il est ici « producteur de sens pour des acteurs souvent en quête de signification » (Plane, 1999, p.48).

Conclusion

Cette recherche avait pour objet de proposer une modélisation pertinente dôun point de vue théorique et pratique des processus de performance. Lôapproche cognitive a permis dôappréhender la performance par les représentations quôen ont les individus. Ces représentations guident leurs actions, car elles sont le fruit des expériences des acteurs et du sens que ces acteurs attribuent à leurs expériences. Les processus de performance ont été repérés ainsi que les éléments maîtrisés par les acteurs, ce qui fait de la modélisation obtenue une modélisation actionnable pour piloter la performance.
Dôun point de vue théorique, cette recherche reste très contextualisée, dans un domaine, celui de lôaction sociale, où les recherches en sciences de gestion sont rares. Se pose la question de la transférabilité des résultats (Demers, 2003), critère rapprochable de celui de généralisabilité (Groleau, 2003). Il sôagit de se demander si le pouvoir explicatif de la recherche dépasse le cadre de lôétude de laquelle les résultats émanent. Les éléments de contexte, nombreux, permettent dans une certaine mesure dôévaluer cette transférabilité. Le contexte particulier présente, de manière particulièrement exemplaire et saillante, des caractéristiques que lôon retrouve dans les autres types dôorganisations. March (1962, 1978, 1981 et 1987) souligne dôailleurs, à plusieurs reprises, combien les organisations publiques sont des organisations intéressantes du point de vue de la gestion, du fait de leurs objectifs ambigus, quand il sôagit

de se positionner sur un succès ou un échec, quand les événements ne sont pas clairs, les causalités difficiles à déterminer. On retrouve ces caractéristiques, avec plus ou moins de force, dans toutes les organisations. Elles sont très prégnantes ici, et permettent de poser des questions fondamentales pour tout le management (Le Duff et Orange, 2000). L'autre caractéristique saillante intéressante du cas étudié, c'est qu'il fait intervenir un système constitué d'éléments hétérogènes, car il est composé d'organisations très différentes les unes des autres. Ce système a des frontières floues, ce qui limite fortement les possibilités de bénéficier des apports de la sociométrie ou analyse de réseau (Lazega, 1998), et qui rend pertinent le choix d'une approche interprétative et interactionniste. Cette approche, plutôt cognitive, contribue à identifier des processus qui, à partir des représentations des acteurs, mènent à la performance et permettent son pilotage

Références

Allard-Poesi, F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints,* Thèse soutenue en Sciences de Gestion, sous la direction du Pr Koenig, Université Paris IX Dauphine, 473p.

Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données, in *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative,* coord. par Y. Giordano, Les essentiels de la gestion, Editions EMS Management et Société, Colombelles, p.245-290.

Allard-Poesi, F., Perret V. (2003), La recherche-action, in *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative,* coord. par Y. Giordano, Les essentiels de la gestion, Editions EMS Management et Société, Colombelles, p.85-132.

Audet, M (1994), Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.187-198.

Avenier, M.J. (1989), "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés,* SG n°14, p.199-218.

Bardin, L. (1998), *L'analyse de contenu,* Presses Universitaires de France, Le psychologue, Paris, 291 p.

Beetham, D. (1991), Models of Bureaucracy, in *Markets, Hierarchies and Networks,* coord. par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.128-140.

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.

Bougon, M.G., Komocar, J.M., (1994), Les cartes cognitives composites - Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. Cossette, 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,* vol. 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, sous la direction du Pr Dupuy, Université de Montpellier II, IAE.

Charreire, S., Huault, I. (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance, Contrôle, Stratégie, Editions Economica,* vol.4, n°3, sept., p.31-55.

Cohendet, P., Jacot, J.H., Lorino, P. (1996), Introduction générale, in *Cohérence, pertinence et évaluation,* coord. par P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris, 308 p.

Cossette, P. (1994), La carte cognitive idiosyncrasique - Études exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. 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?, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.13-33.

David, A. (2001), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* coord. par A. David et al., Editions Vuibert, Paris, p.83-110.

Demers, C. (2003), L'entretien, in *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative,* coord. par Y. Giordano, Les essentiels de la gestion, Editions EMS Management et Société, Colombelles, p.173-210.

Eden, C., Ackermann, F., Cropper, S. (1992), The analysis of cause maps, *Journal of Management Studies,* 29:3, may, p.309-324.

Eden, C., Banville, C. (1994), Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. 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].

Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée,* Editions du Seuil, 405 p.

Ghiglione, R., Matalon, B. (1991), *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques,* Collection U, Série "sociologie", Armand Collin Editeur, Paris, 301 p.

Giordano, Y. (1991), Décision et organisations: quelles rationalités?, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion,* SG n°17, p.161-194.

Giordano, Y. (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, in *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative,* coord. par Y. Giordano, Les essentiels de la gestion, Editions EMS Management et Société, Colombelles, p.11-39.

Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, in *Epistemologies et sciences de gestion,* coord. par A.C. Martinet, Editions Economica, Collection Gestion, Série Politique générale, Finance et Marketing, Paris, p.141-182.

Glaser, B., Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research,* Aldine Pub., Chicago.

Groleau, C. (2003), L'observation, in *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative,* coord. par Y. Giordano, Les essentiels de la gestion, Editions EMS Management et Société, Colombelles, p.211-244.

Halgand, N. (1999), Au cî ur du contrôle: les représentations, in *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique,* coord. par Y. Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.31-49.

Komocar, J.M. (1994), Cartes causales d'un milieu de travail, in *Cartes cognitives et organisations,* coord. par P. 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.

Lacroux, F. (1999), La modélisation dans le contrôle de gestion, in *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique,* coord. par Y. Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.21-29.

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, in *Cognition within and between organizations,* coord. par J.R. Meindl, C. Stubbart, J.R. Porac, p.3-43.

Lazega, E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles,* Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris.

Le Duff, R., Orange, G. (2000), Du management public au management affectif, ou de la rationalisation à la cohérence, in *Recherches et pratiques en Gestion, IAE, 15èmes Journées Nationales Bayonne-Biarritz,* coord. par B. Amann, Y. Dupuy, J.J. Rigal, Editions Dalloz, Paris, p.113-145.

Le Moigne, J.L. (1995), *La modélisation des systèmes complexes,* Afcet Systèmes, Dunod, Paris, 170 p.

Louart, P. (2000), Territoires et problématiques de la recherche en Gestion des Ressources Humaines, in *Recherches et pratiques en Gestion, IAE, 15èmes Journées Nationales Bayonne-Biarritz,* coord. par B. Amann, Y. Dupuy, J.J. Rigal, Editions Dalloz, Paris, p.59-85.

March, J.G. (1962), The Business Firm as a Political Coalition, *Journal of Politics,* 24, p.662-678.

March, J.G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Journal of Economics,* 9, p.587-608.

March, J.G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly,* 26, p.563-577.

March, J.G. (1987), Ambiguity and Accounting: The Elusive Link between Information and Decision Making, *Accounting, Organizations and Society,* 12, p.153-168.

Markoczy, L. (2001), Consensus formation during strategic change, *Strategic Management Journal,* 22, p.1013-1031.

Morin, E. (1994), *La complexité humaine,* Collection Champs, Série l'Essentiel, Flammarion, Paris, 380 p.

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.

Pesqueux, Y. (2002), *Organisations: modèles et représentations,* Collection Gestion, Presses Universitaires de France, Paris, 396 p.

Plane, J.M. (1999), Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), *Cahiers de l'ERFI, n°15, juin.*

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 Pr Reix, Université de Montpellier II, I.A.E., 745p.

Sanséau, P.Y. (2001),Méthodes d'analyse des données qualitatives: perspectives autour d'outils manuels et informatisés, *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, vol.2, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Liège, septembre 2001, p.1275-1290.

Savall, H., Zardet, V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau - souple et enracinée -,* Editions Economica, Paris, 517 p.

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.

Teller, R. (1996), Évolution des travaux de recherche en comptabilité, Journée « recherche en gestion », FNEGE, p.83-98.

Tucker Wrightson, M. (1976), The documentary coding method, in *The Structure of Décision, The Cognitive Maps of Political Elites,* coord. par R. Axelrod, Princeton University Press, New Jersey, p.291-342.

Von Hayek, F. (1986), *Scientisme et sciences sociales: essai sur le mauvais usage de la raison,* Librairie Plon, Collection Agora, Presses Pocket.

Weber, P.S., Manning, M.R. (2001), Cause maps, sensemaking and planned organizational change, *The Journal of Applied Behavioral Science,* Arlington, June, vol.37, n°2, p.227-251.

Weick, K.E. (1974), Amendments to Organizational Theorizing, *Academy of Management Review*, Sept., vol.17, n°3, p.487-502.

Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing,* Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York, 294 p.