HAL
open science

La modélisation par la cartographie cognitive de la performance d'un réseau inter-institutions : le cas d'un plan local d'insertion par l'économique

Ariel Eggrickx, Sylvie Rascol-Boutard

To cite this version:

Ariel Eggrickx, Sylvie Rascol-Boutard. La modélisation par la cartographie cognitive de la performance d'un réseau inter-institutions : le cas d'un plan local d'insertion par l'économique. " Les approches cognitives en sciences de gestion ", 2004, Evry, France. hal-01634919

HAL Id: hal-01634919

https://hal.umontpellier.fr/hal-01634919

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.

Journée de Recherche « Les approches cognitives en sciences de gestion »
Université d'Evry Val d'Essonne
30 sept 2004

La modélisation par la cartographie cognitive de la performance d'un réseau inter-institutions

Le cas d'un Plan Local d'Insertion par l'Economique

(Eggrickx A., Rascol-Boutard S., 2004)

CREGO - IAE. ï Université Montpellier II

Résumé

Dans un réseau inter-institutions, la question de la performance est multidimensionnelle et problématique, encore plus dans un réseau présentant les caractéristiques suivantes : une finalité floue, de faibles liens inter-institutions, une prégnance d'objectifs secondaires. Nous avons donc utilisé la cartographie cognitive pour modéliser la performance, en intégrant les représentations de l'ensemble des parties prenantes du réseau. L'étude a montré que les acteurs n'ont pas besoin de s'accorder sur les buts pour agir, la convergence sur les moyens suffit. Les divergences sur les objectifs sont même un facteur de performance, elles permettent un dépassement de schémas institutionnels inadaptés. La modélisation a aussi contribué à enrichir les représentations en révélant les compétences transverses - leviers de performance - sous estimées (voire niées) et insuffisamment gérées**.** Plus fondamentalement**,** ces résultats remettent en cause l'idée d'une vision commune des objectifs comme condition nécessaire à l'action organisée.

La performance dôun réseau inter-institutions : une approche cognitive

Le cas dôun Plan Local dôInsertion par lôEconomique

(Eggrickx A., Rascol-Boutard S., 2004)

Dans un réseau inter-institutions, nous pouvons nous attendre à ce que la problématique des objectifs secondaires inhérente à toute organisation soit amplifiée (March et Simon, 1991). Lôidentification des acteurs peut prendre pour cible leur institution dôappartenance plutôt que le réseau, voire même leur sous groupe dôappartenance dans lôinstitution, ou encore leur activité au quotidien, ou même une identification extra-organisationnelle. Cette problématique des objectifs secondaires est accrue dans un réseau où la finalité relève de lôintérêt général (par exemple insertion par lôéconomique), ce qui prête à une diversité dôinterprétations. A ces difficultés sôajoutent dôautres caractéristiques du réseau inter-institutions. Lôévaluation de la performance est difficile à réaliser faute de référence au marché ou de tout autre élément de comparaison, faute aussi de connaissance même du processus et des relations fins-moyens (Ouchi, 1977 ; Hofstede, 1978,1981). A lôinverse, nous pouvons argumenter que le réseau ne peut fonctionner que si les acteurs sont suffisamment mobilisés, justement à travers leurs objectifs secondaires. Dans ce contexte, comment appréhender la performance dôun réseau inter-institutions lorsque tout se conjugue pour la rendre indéfinissable : finalité floue, faiblesse des liens inter-institutionnels préexistants, prégnance dôobjectifs secondaires et difficulté dôévaluation de lôatteinte dôobjectifs peu quantifiables ?

Dans un contexte interorganisationnel où les indicateurs financiers sont quasi inexistants et la finalité plus ou moins floue, une approche par les représentations des acteurs semble indispensable pour cerner la performance organisationnelle. Il faut passer dôune problématique de la mesure à une problématique de la représentation, et intégrer des éléments socio-politiques, afin de tenir compte des comportements des acteurs de lôorganisation et des contextes organisationnels (Nobre, 1999). Lorsquôil est difficile dôidentifier les finalités, il convient de rétablir une vision holiste de la performance (Halgand,1999), de construire une représentation par processus qui met en avant lôimportance de la dimension transversale de la performance. Une approche cognitive des systèmes sociaux permet de rendre opérationnel le concept de performance dôun réseau inter-institutions. Cette approche « *met lôaccent sur le caractère subjectif et indéfini des organisations et du processus dôorganisation* » (Weick et Komocar, 1994, p.38). Lôorganisation nôest pas conçue indépendamment de lôévolution et du

changement. Même lôimmobilité organisationnelle est dynamique : elle est un « *mouvement oscillatoire constamment neutralisé* » (Bougon et Komocar, 1994, p.38). Lôorganisation dans cette perspective est un ensemble dynamique, où les individus interagissent et reconstruisent en permanence des ordres temporaires. Les organisations sont vues comme des « *projets (constructions humaines intentionnelles), dont le comportement téléologique résulte de lôinteraction des comportements de ses membres* » (Giordano, 1991). Des lois forment des variables, et des liens porteurs de sens résument les expériences récentes des personnes en poste dans lôorganisation : lôorganisation en processus est un flot dôexpérience (Weick, 1979). En interagissant dans les organisations, les participants développent des inférences à propos de leurs expériences. Ils assemblent cognitivement ces inférences, dans des cartes cognitives, lesquelles en retour structurent leurs futurs comportements. Les cartes cognitives/causales individuelles sont altérées et développées par lôexpérience. Ce développement produit alors les accords comportementaux et cognitifs qui définissent lôorganisation. Les groupes sont donc composés dôindividus, et sont définis en terme de comportements observables**.** Pour Weick (1979), même si les liens entre les personnes sont minimaux, la coordination peut exister.

Pour aborder la question de la performance dôun réseau inter-institutions, il est nécessaire de proposer une méthodologie innovante permettant de proposer une vision holiste de la performance. Cette modélisation sôappuie sur une approche cognitive (**1**). Le cas singulier des coopérations observées interpelle sur les fondements de la théorie du contrôle très axée sur la déclinaison dôun objectif commun (**2**).

1 Modélisation de la performance dôun réseau inter-institutions par une approche cognitive

La performance dôun réseau étant indéfinissable a priori (**1.1**), nous avons appréhendé la performance du réseau à partir des représentations des acteurs en utilisant la cartographie cognitive (**1.2**).

1.1 La performance dôun réseau : un concept flou

Dans un réseau inter-institutions, la question de la performance dans un contexte coopératif (**1.1.1**) conduit à privilégier une vision holiste de la performance, à partir des représentations des parties prenantes du réseau (**1.1.2**).

1.1.1 La performance dans un contexte inter-organisationnel

De nombreux travaux ont cherché lôexistence de liens entre performance et réseau (Giordano et al., 1999), ou même entre performance et sa traduction comptable (Giordano, 2004). Le réseau est entendu ici comme un mode particulier de coordination, reposant principalement sur la coopération, côest « un faisceau de relations associant des entités » (Cohendet, 1996), relations récurrentes (Johanson et Mattson, 1991 ; Bidault, 1993 ; Grand et Leyronas, 1998). Le réseau peut être considéré comme une combinaison de firmes représentant des actifs, dont le tout est supérieur à la somme de chacun des actifs (Mari, 1998). Le processus d'apprentissage en commun permet dôaccélérer les processus dôinnovations, créant ainsi une quasi-rente organisationnelle[1], difficile à mesurer faute dôélément de comparaison (Mari, 1998 ; Giordano, 2004). ou à cause du nombre élevé de partenaires (Hirtzlin, 1999). Les recherches sur la performance des réseaux dissocient la performance interne, celle de lôorganisation participante, et la performance globale du système (Hirtzlin, 1999 ; Salancik, 1995). La définition même de la performance globale du système se heurte à la difficulté de définition d'un référentiel pertinent. Atkinson et al. (1997) proposent une approche en terme de parties prenantes[2] afin de mesurer la performance stratégique. Selon ces auteurs, les parties prenantes contribuent à réaliser les objectifs de lôorganisation, et ont des attentes à satisfaire, si on veut quôelles continuent à apporter leur contribution. Nous devrions donc envisager la question de la performance à la fois au niveau du système, et au niveau de ses parties prenantes, en sôinterrogeant sur la convergence des intérêts individuels et collectifs.

La question de la convergence des intérêts individuels et collectifs pose le problème du consensus. Le lien entre consensus et performance est problématique ; les recherches divergent à ce sujet. Certaines concluant à une relation positive, dôautres à une relation négative, dôautres encore à lôabsence de relation (Markoczy, 2001). Traditionnellement, dans un système coopératif, il conviendrait de faire converger objectifs individuels et collectifs pour une plus grande performance. Fiol (1999) nous propose une définition de la convergence des buts *: « une volonté délibérée de conciliation entre les objectifs et les intérêts de lôorganisation et ceux de ses membres, dont lôinitiative incombe à la direction générale de*

[1] La quasi-rente organisationnelle est définie par Mari comme lô« *écart existant entre le surplus obtenu avec le mode de coordination ónaturelô et le surplus résultant de la mise en î uvre dôun autre mode de coordination spécifique* » (1998, p.320).

[2] « *Individual or group, inside or outside the company, that has a stake in or can influence the organizationôs performance* » (Atkinson et al., 1997, p.27).

lôorganisation, et qui repose sur lôintégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires et complémentaires de la solidarité : la solidarité organique et la solidarité communautaire » (p.100). Si nous appliquons cette proposition à un réseau dôorganisations, il reviendrait au pilote de mieux connaître ces formes de solidarité pour parvenir à renforcer la solidarité organique - fondée sur la convergence des résultats individuels et lôesprit communautaire, voire parvenir au point où elles se renforcent mutuellement. Certaines limites au mode de convergence des buts existent. Tout dôabord, la convergence des résultats individuels peut être limitée pour différentes raisons - par exemple les égoïsmes, les luttes de clans -, ce qui peut être compensé par les effets positifs de la convergence des valeurs communielles (Fiol, 1999). Ensuite, la convergence des valeurs communielles peut être insuffisante ou même perturbée par les outils de gestion où « *lôattirance pour le rationnel, le concret, le mesurable, lôobjectif, (pousse) à préférer lôindividuel au collectif, le court terme au long terme, le quantitatif et le suivi à lôanticipation* » (Fiol, 1999, p.118).

La performance dôun réseau est liée à la qualité de la coordination du processus organisationnel, qui permet lôorganisation du travail de chaque individu dans le sens des buts de lôorganisation. Cette recherche de cohérence, côest-à-dire de besoin de *« coordination interne de lôaction collective »* (Cohendet et al., 1996, p.5) suppose une *« certaine normalisation des comportements individuels qui assure pour chacun la prévisibilité du comportement des autres »* (p.9). Les artefacts de médiation doivent faciliter la réponse aux besoins croissants de transversalité et aux exigences individuelles de satisfaction, afin de permettre la cohérence organisationnelle. (Fiol, 1999). En prolongement de ces réflexions, le concept de pilotage (Lorino, 1995) sôintéresse plus à la rationalité procédurale**.** Les acteurs ont leur propre autonomie cognitive, ils détiennent un savoir utile pour l'organisation, et donc un pouvoir, ce que Lorino illustre par lôimage suivante : « *il y a autant de pilotes que de passagers* » (1991). La question de la performance dôun réseau nécessiterait donc une approche pluridimensionnelle.

1.1.2 Une approche holiste de la performance à travers les représentations

La performance se décompose traditionnellement selon deux dimensions : l'efficience qui est lôutilisation rationnelle et économique des ressources matérielles et immatérielles, lôefficacité qui est lôatteinte des objectifs (Bouquin, 1994). Selon Bessire (1999), la performance est aussi

une question de pertinence et de cohérence, pertinence par rapport aux objectifs de lôorganisation, et cohérence par rapport à la stratégie de lôorganisation. La question de la pertinence recouvre une dimension politique et subjective ; faute dôinstrument dôévaluation, il faut recourir à lôintuition ou encore au contrôle politique (Hofstede, 1981). La question de la cohérence est dôordre interne et externe : dans la cohérence interne, les décisions sont logiques entre elles ; dans la cohérence externe, les décisions sont logiques par rapport à une échelle de préférence. Ces définitions montrent dôemblée la difficulté à évaluer la performance dôun réseau inter-institutions. Dans quelle mesure peut-on apprécier lôutilisation rationnelle des ressources sôil nôexiste pas de critère de comparaison possible par le marché, ni même une bonne connaissance du processus pour réaliser les objectifs ? Dans quelle mesure, est-il assigné au réseau inter-institutions un objectif ou but exprimé en termes de réalisation mesurable afin dôapprécier le degré dôatteinte des objectifs ? Dans quelle mesure les buts de parties prenantes a priori très éloignées convergent réellement avec le ou les objectifs assignées ?

Selon Naro (1999), la performance est une « *construction sociale* ». Les normes utilisées dans un système de type hiérarchico-fonctionnel - ce qui est le cas dôun réseau inter-institutions comme le Plan Local dôInsertion par lôEconomique (PLIE) - sont très restrictives et très incomplètes par rapport à ce que lôon pourrait considérer comme étant la performance. Elles proposent, voire imposent une vision formelle hiérarchisée du système. Or, le pilotage est confronté à lôinterprétation, car « *agir, côest interpréter, exprimer dans le langage des actes* » (Lorino, 1996, p.18). Pour aborder des notions comme la performance, il faudrait donc fonder les analyses sur des construits sociaux et humains. Pour appréhender la performance, La Villermois (1998) préconise une démarche contextuelle développant deux visions complémentaires : 1. lôune objective, économique ou rationnelle, 2. lôautre sôattachant au subjectif ou au politique. Plutôt que de rechercher un consensus impossible à atteindre, sa démarche consiste à recenser les groupes de pression en présence, à décrire la nature générale de la performance en adéquation avec le contexte de recherche, et définir lôangle dôévaluation de la performance.

Le concept de performance est donc un sujet et un objet de représentations, représentations qui sont à la fois structurantes et structurées. La représentation a trois fonctions : une fonction de conservation, pour conserver une information de lôobjet représenté, une fonction de guidage des actions, et une fonction de communication (Rodhain, 1997). Selon cet auteur,

« *une représentation mentale est une unité globale organisée d'interrelations entre cognèmes d'un individu qui résulte d'un processus de transformation (donc d'« interprétation » de la part de l'acteur) d'un objet (qu'il soit matériel ou immatériel, fictif ou non). Cette représentation, conservée en mémoire, est utilisée par l'individu dans ses actions et dans ses relations interpersonnelles* » (p.103-104). « Cognème » est un terme utilisé par Codol (1969) pour intégrer les représentations que les différents acteurs se font des éléments cognitifs, c'est la plus petite unité cognitive. « *Le système de représentations (d'un individu) s'élabore à partir de ses observations, de ses connaissances, de ses actions et interactions avec le monde qui lui est extérieur. Il est en partie explicité à travers son discours.* » (Chabin, 2001, p.162).

S'intéresser aux représentations que les acteurs ont de leur performance impose de s'interroger sur le sens qu'ils attribuent aux événements. La production de sens est un « *processus social et individuel fragile* » (Zarifian, 2001, p.115). Le sens 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). Weick (1979, 1995) propose d'utiliser le concept de sensemaking (construction de sens), qui est l'action par laquelle le sens est produit. Ce processus est rétrospectif, social et continu. Dans le processus de sensemaking, l'individu enacte son environnement, c'est-à-dire qu'il construit, réagence, perçoit sélectivement la réalité, de manière interpersonnelle. Ainsi, malgré l'ambiguïté, les membres de l'organisation tentent de trouver un sens aux événements (March, Olsen, 1991). Dans un réseau inter-institutions, l'environnement doit donc être traité comme un output des organisations, et non comme un input. Les contraintes internes à chacune des institutions et au réseau, structurent la vision de l'environnement, et donc la réalité à laquelle les membres de l'organisation ont à répondre. Les acteurs des organisations créent, en partie, leur environnement, par la façon dont ils interagissent et dont ils l'interprètent (March, 1991). La frontière organisationnelle d'un réseau est par nature fluctuante, ce qui relativise le statut de l'organisation formalisée comme objet privilégié, et ouvre un champ pour la réflexion sur les dynamiques de réseaux inter organisationnels.

1.2 La performance d'un réseau par une approche cognitive

Si l'on considère l'organisation en processus comme un flot d'expérience (Weick, 1979), et la performance comme un construit social (Naro, 1999), les cartes cognitives constituent un outil

de modélisation pertinent (**1.2.1**). Nous exposerons la démarche que nous avons retenue dans le cas du PLIE pour l'élaboration des cartes cognitives (**1.2.2**).

1.2.1 La cartographie cognitive : un outil de modélisation de la performance

Les cartes cognitives, outil de modélisation utilisé, consistent en nœuds et arcs qui les lient, termes utilisés en référence à la théorie des graphes (Laukkanen, 1996). Les nœuds sont des concepts, et les arcs sont des croyances sur les relations d'influence entre les concepts. Les cartes 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). La carte cognitive est « *une figure tracée par un chercheur pour représenter les affirmations d'un sujet* [é] *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* » (Cossette, 1994, p.6). Une carte cognitive permet de visualiser certaines idées et croyances propres à un individu, sur un domaine particulier (Langsfield-Smith, 1992). « *C'est le discours produit par un sujet dans un contexte d'interlocution particulier à partir de ses propres représentations cognitives qui guide le chercheur dans la fabrication d'une carte cognitive* » (Cossette, Audet, 1994, p.15). C'est donc à partir de ce que dit le répondant que l'on peut construire une modélisation de ses représentations. La construction des représentations, en particulier dans un contexte interorganisationnel, soulève deux problèmes de mise en œuvre : le problème du partage des représentations des acteurs, qui a pour corollaire la nature plurielle de la pertinence ; et le problème de l'identification de représentations dominantes dans l'organisation, afin de pouvoir agir sur elles. Plusieurs représentations sont ici concernées : 1. la représentation que se bâtit le pilote du système, désignée comme un « Dispositif » dans le cas du Plan Local d'Insertion par l'Economique (PLIE), 2. les représentations des acteurs, parties prenantes du système, qui permettent de coordonner leurs activités, 3. la représentation du chercheur quant au système qu'il interroge. Ces représentations sont en interaction les unes avec les autres : la représentation des pilotes imprègne le système, lui donnant même son nom. L'activité est cependant réalisée par les parties prenantes, qui agissent et font fonctionner le système. Nous pouvons émettre l'hypothèse que ces représentations sont relativement stabilisées, même si elles évoluent dans le temps, stabilité relative indispensable à l'action ; le chercheur doit contribuer à la formulation de ces représentations. Les acteurs

interrogés ont été amenés à réfléchir à ce qui fonde leurs actes.. Cêest en disant ce quôon pense que lôon se rend compte de ce quôon pense, pour reprendre la formule de Weick.

Dôun point de vue opératoire, les cartes cognitives causales permettent de stabiliser un modèle des représentations individuelles et collectives. Elles permettent lôanalyse dôun réseau de concepts, la compréhension de sa dynamique (Cossette, 1994). Lôintérêt est de permettre de décrire la connaissance dynamique quôont les individus des relations de causalité entre variables, et donc de leur représentation de leur activité. La carte permet de mettre à jour les éléments essentiels des représentations dôune personne, et dôen faire un portrait, afin que celui-ci puisse être vu par des observateurs extérieurs (Swan et Newel, 1994). Lôutilisation de la cartographie cognitive permet dôexpliciter les buts et les moyens, de voir sôil existe une certaine cohérence entre eux (Eden et Banville, 1994). Les cartes cognitives, parce quôelles résument les expériences des personnes, et le sens que ces personnes attribuent à ces expériences (Weick, 1979), permettent dôavoir un niveau de prédictibilité de leurs comportements futurs.

La cartographie cognitive est utilisée comme outil de représentation dôun schème idiosynchrasique, un schème étant « *essentiellement une structure cognitive servant de guide au découpage de la réalité à lôinterprétation des événements et à lôaction des individus* » (Cossette, 1994, p.113). Cette représentation graphique peut notamment articuler des entités en fonction de leurs liens de causalité (Chabin, 2001). Si nous prenons pour définition de la théorie un « *ensemble de concepts et un ensemble de relations entre ces concepts* », alors la carte cognitive dôune situation est la théorie quôa une personne sur une situation (Bougon et Komocar, 1994, p.47). La cartographie cognitive propose 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. La carte est donc à la fois un outil dôanalyse, pour lôétude particulière des idées représentées, et un modèle général de connaissance. Elle peut être utilisée pour aider à la communication sur des idées plus ou moins partagées, comme outil dôaide à la décision collective.

La cartographie cognitive présente un caractère plastique, au niveau des objectifs, des points dôancrage méthodologiques, des protocoles opératoires, de leur statut, ou encore de leur usage (Audet, 1994). Les approches épistémologiques et méthodologiques de la cartographie

cognitive sont très diverses : les recherches se différencient par rapport aux procédures de construction des cartes, de formalisation, et dôinterprétation (Chabin, 2001). Il est cependant possible dôextraire un point commun dans toutes ces approches : le caractère instrumental de la cartographie cognitive (Audet, 1994). Côest cette dimension qui nous intéresse particulièrement. « *Un des intérêts de cette méthode concerne la façon dont elle réorganise les discours recueillis sur un domaine de croyance particulier* » (Chabin, 2001, p.173). Côest bien là notre objectif : organiser les discours des personnes, parties prenantes dôun même projet, sur la question de la performance. Nous retenons la même double perspective que Chabin (2001) : améliorer les actions et leur donner un sens. Cela permettrait de réduire la part dôopacité actuelle, et donc de répondre à un problème concret des organisations, qui est de « *parvenir à enrichir les représentations de ce quôelles font, de produire du sens, pour que se manifeste une forme dôintelligence organisationnelle* » (Cohendet et al., 1996, p.9).

1.2.2 Lôélaboration dôune modélisation de la performance

Afin de modéliser les variables et les liens entre ces variables dans une carte cognitive, le premier problème à résoudre est celui de lôélaboration des variables. Celles-ci peuvent être extraites dôentretiens réalisés directement auprès des acteurs sur lesquels portent la recherche, ou peuvent être élaborées à partir dôune recherche exploratoire, avant dôêtre soumises aux acteurs. Cette seconde option, utilisée notamment par Bougon et al (1977), Komocar (1994), ou encore Markoczy (2001), présente plusieurs avantages. Elle permet de retenir des concepts qui apparaissent rarement spontanément dans les discours[3]. En outre, les cartes obtenues sont comparables concept par concept, le chercheur nôa pas besoin de regrouper des idées a posteriori, au risque de biaiser le sens. Les concepts retenus ont été élaborés après une étude exploratoire réalisée dans le Dispositif RMI[4] dôun département. Cette étude a consisté en 40 entretiens semi-dirigés, 8 observations de coopérations, et une observation longitudinale du processus institutionnalisé de mise en place du Plan Départemental dôInsertion, plan dans lequel sont recensés les objectifs, actions et moyens dévolus au RMI. Cette première étape a

[3] Une étude exploratoire menée dans le Dispositif RMI dôun département nous a permis de nous en rendre compte, notamment à lôaide de triangulation de la littérature et de méthodes dôobservation, certains concepts apparaissent rarement dans les discours. Ainsi, par exemple, la place de lôusager dans lôélaboration de la performance, alors que lôon peut considérer quôil y a là une relation de coproduction de service (Rascol-Boutard, 2003), nôest pas abordée spontanément.

[4] Le Dispositif RMI est un dispositif institutionnel dans lequel coopèrent de nombreuses organisations publiques et privés, des acteurs politiques, économiques et du sociaL Le PLIE présente, localement, les mêmes caractéristiques que le Dispositif RMI : y coopèrent des acteurs très variés, et sa performance peut se prêter à de nombreuses interprétations. Il est possible de considérer que le PLIE est inclus, au moins partiellement, dans le Dispositif RMI, puisquôune partie de son financement en dépend. En outre, de nombreux acteurs du PLIE sont aussi des acteurs du RMI. Enfin, les usagers du PLIE sont pour une large part des usagers du RMI.

permis de retenir 24 concepts, jugés comme aptes à décrire le champ de la performance du PLIE. Ce jugement a été validé dans un premier temps par des acteurs du Dispositif dans lequel nous avions procédé à notre étude exploratoire, et dans un second temps par les entretiens auxquels nous avons procédé dans le PLIE, qui comportaient notamment une partie ouverte. Nous présentons dans le tableau suivant les concepts retenus :

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

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

diversité des liens possibles, les auteurs utilisent traditionnellement les seuls liens de causalité, relations positives ou négatives (Swan et Newell, 1994 ; Cossette et Audet, 1994). En effet, sur le plan opératoire, les différences entre cause et influence sont mineures, il est donc possible de les assimiler (Komocar, 1994). Dans notre démarche, le traitement de « lôinfluence » sôest dôailleurs traduit le plus souvent par une relation de type causale pour le répondant, qui faisait le raisonnement suivant, en le verbalisant : « si A se produit, alors B se produit, car A est cause de B ». Nous lôavons symbolisé par une flèche, avec un signe positif ou négatif pour les relations positives ou négatives. Nous avons également utilisé un autre type de lien lorsque nous avons dessiné les cartes, représentant par un simple trait les liens dôinfluence de type « m » (Tucker Wrightson, 1976), côest-à-dire les liens dôinfluence existants mais que le répondant qualifie de manière ambivalente[5]. Les résultats ont été validés à travers leur présentation aux différents groupes dôacteurs. Ceux-ci ont commenté et accepté les analyses proposées à lôissue des entretiens individuels, ce qui garantit dans une certaine mesure le critère dôacceptation interne.

2 Convergence sur les moyens et dépassement de schémas institutionnels inadaptés

Afin dôappréhender la performance dôun réseau à partir de la cartographie cognitive, nous avons étudié le cas singulier du PLIE, exemple type de coopérations interorganisationnelles dans lesquelles se pose la question du pilotage de la performance (**2.1**.). Les résultats de cette recherche conduisent à réfléchir sur la diversité des objectifs des acteurs, qui ne semble ni constituer un frein à la performance, ni remettre en question la cohérence du réseau (**2.2**.).

2.1 Le pilotage de la performance dans le contexte interorganisationnel du PLIE

Afin de présenter le contexte interorganisationnel du PLIE, seront abordés successivement le pilotage de la performance, institutionnellement centré sur lôallocation de ressources financières (**2.1.1**.), ainsi que les acteurs qui participent à ce réseau (**2.2.2**.).

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

2.1.1 Le pilotage institutionnel de la performance du PLIE

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

Dans le contexte dans lequel nous sommes intervenus, le mode formel de pilotage de la performance, axé sur l'allocation de ressources financières en fonction de la réalisation d'objectifs, est fortement inspiré du mode de gestion bureaucratique. Si les objectifs et le contrôle sont rationnellement déterminés, la question du pilotage se pose très concrètement, en terme de coordination interorganisationnelle. Pour le pilotage de cette dernière, n'existe qu'un petit nombre d'outils réellement efficaces, créés à l'initiative de quelques acteurs et donc appelés à disparaître si l'un démissionne ou cesse la coopération. Pourtant, le pilote de la performance devrait prendre en compte des phénomènes coopératifs, et aborder la question de la mesure et du pilotage au niveau de l'intégralité du système. Si l'on observe le secteur de la santé, nous constatons aussi une approche marquée par le modèle hiérarchisé ; les modes de comptabilisation de la performance restent très traditionnels et mécanistes, avec des indicateurs de performance technique - indicateurs de coût de type PMSI - et une performance par objectifs, mesurée en comparant les objectifs et la réalisation.

Les objectifs, activités et modes de contrôle dans le PLIE peuvent être résumés dans le schéma ci-dessous :

Finalités Objectifs	Le PLIE a pour finalité l'insertion d'usagers caractérisés par une situation précaire. Son objectif est que les usagers accèdent à un emploi. Ces finalités et objectifs sont déterminés par les lois, l'assemblée générale et le conseil d'administration du PLIE, ainsi que par les financeurs institutionnels de l'association.
Activités	Les activités sont mises en î uvre par des acteurs issus d'autres organisations : ⇨ les commissions d'intégration et de veille de parcours, composées par exemple d'assistantes sociales du Conseil Général, ou encore d'agents ANPE, orientent les usagers pour qu'ils soient suivis dans le PLIE ; ⇨ les opérateurs, salariés d'associations d'insertion, accueillent les usagers dans des chantiers d'insertion, et doivent leur permettre d'accéder à un emploi ou une formation qualifiante. Leur association est rémunérée en fonction principalement du succès des usagers en termes d'emploi ou de formation.
Contrôle	Il est opéré a posteriori, par l'assemblée générale et le conseil d'administration du PLIE, ainsi que par les financeurs. Ces derniers effectuent le contrôle le plus important, qui consiste en la vérification du taux de sorties positives, car de leur avis dépendent les financements de l'association.

Le pilotage de la performance tel que l'envisage le PLIE est proche d'un mode de gestion bureaucratique, et revient finalement à opérer un contrôle a posteriori de l'allocation des ressources financières, en fonction d'objectifs déterminés ex-ante. La manière dont sont engendrées les performances, c'est à dire les processus qui y mènent, reste problématique ; l'allocation de ressources est le point focal sur lequel se concentrent les institutions. L'objectif défini institutionnellement ne traduit pas l'ambiguïté de la finalité, à savoir l'insertion. Positionner le PLIE comme devant uniquement résoudre les problèmes d'accès à l'emploi, et prendre comme critère prépondérant de réussite les sorties des usagers sur un emploi, présuppose que les usagers ont un unique problème d'insertion à la fois, et que ce problème reste relativement stable dans le temps. Or, cette hypothèse se révèle caduque pour la plupart

des usagers, qui ont par exemple à affronter en même temps des problèmes dôemploi, de logement, voire dôaddictions.

2.1.2 Lôidentification des acteurs du réseau

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

Groupe PLIE	Rôle	Type dôacteur
Assemblée générale ï Conseil dôadministration	Définition des missions du PLIE	Conseillers généraux, élus des collectivités locales, salariés des associations dôinsertion locales, acteurs économiques locaux
Groupe de pilotage	Validation de la programmation, Contrôle des actions et du budget PLIE	Conseillers généraux, salariés de la Direction Départementale du Travail, de lôEmploi et de la Formation Professionnelle, de la Direction Régionale du Travail, de lôEmploi et de la Formation Professionnelle, de la Direction Départementale de lôAction Sanitaire et Sociale, de lôAgence Nationale Pour lôEmploi, de lôAFPA, du Conseil Général, salariés
Commission dôintégration et de veille de parcours	Validation des entrées et sorties dans le PLIE, Proposition de solutions de soutien pour les usagers	Référents représentant des structures dôaccompagnement social : direction de la solidarité départementale du Conseil Général, Mission Locale dôInsertion, Agence Nationale pour lôEmploi, Point Emploi, Commission Locale dôInsertion, Centre Communal dôAction Sociale
Opérateurs	Organisation de chantiers dôinsertion, Suivi des usagers	Directeurs et chargés dôaccompagnement des associations dôinsertion
Salariés	Animation du PLIE, Coordination des actions, Suivi administratif des usagers.	Un directeur, un secrétaire, un comptable.

Nous allons plus particulièrement nous intéresser aux points de convergence et aux points de divergence qui sont apparus dans les représentations des acteurs. Ceux-ci ont été regroupés dans deux catégories, en se fondant sur lôappartenance à des groupes de travail du PLIE tels que présentés ci-dessus , ainsi que sur le statut et sur lôorganisation dôappartenance de lôacteur interrogé. Ainsi, ont été différenciés les pilotes des organisations publiques (par exemple le

directeur de la Direction Départementale pour lôEmploi et la Formation Professionnelle) ; les opérationnels des organisations publiques (par exemple une assistante sociale du Conseil Général) ; les directeurs des organismes conventionnés (par exemple le directeur dôune association dôaccompagnement) ; les chargés de mission des organismes conventionnés (par exemple un chargé dôaccompagnement dans un jardin dôinsertion). En outre, nous avons mené des entretiens de type semi directif après des usagers et élus, afin dôenrichir les analyses issues des cartes élaborées avec les acteurs évoqués précédemment.

Cette approche multi-niveaux a pour objectif de dégager, de manière synthétique, dôéventuelles grandes lignes de consensus ou de dissension. Nous aurions pu nous contenter dôune seule catégorisation, en suivant les appartenances des parties prenantes par rapport aux instances du PLIE : groupe de direction de lôassociation, de référents, dôopérateurs, de salariés. En effet, ces différents groupes se réunissant régulièrement, nous pouvons penser quôils ont développé des représentations communes permettant dôassurer la cohésion du groupe. Néanmoins, il nous semblait important de doubler cette catégorisation par une autre, qui tient compte de variables organisationnelles ne concernant pas le PLIE, ce qui sous-entend lôhypothèse que lôorganisation dôappartenance et la position dans cette organisation peut avoir des conséquences sur les représentations de lôacteur, et donc sur ses actions. Les cartes des résultats, présentés sous forme matricielle, sont en annexe.

2.2 Une lecture des processus qui mènent à la performance

Lôélaboration des cartes cognitives, individuelles puis collectives, a permis de modéliser les processus qui mènent à la performance tels que se les représentent les acteurs. Lôanalyse des résultats conduit à appréhender les divergences dans les représentations comme une diversité dôinterprétation des objectifs permettant aux acteurs dôêtre mobilisés dans le réseau (**2.2.1**.). En outre, les convergences apparues dans les représentations, principalement sur les moyens, peuvent être lues comme une cohérence favorisant la performance organisationnelle (**2.2.2**.).

2.2.1 Une vision divergente des objectifs qui nôest pas un frein à la performance

Les divergences dans les représentations, sont finalement moins nombreuses que les convergences, ce qui peut sembler étonnant au regard de la diversité des acteurs interrogés, et

les rares échanges entre certains dôentre eux[6]. Il nôest pas exclu que la méthodologie utilisée soit un facteur de réduction des divergences. En effet, tous les acteurs ont été interrogés sur lôensemble des liens possibles dôinfluence entre les différentes variables intervenant dans la performance. Il est probable que certains acteurs nôauraient pas énoncé de façon spontanée certains liens dôinfluence[7] ; en effet, la précédente étude exploratoire montre que les variables relatives à lôusager sont rarement citées. De surcroît, la méthode ne permet pas de préciser lôintensité des différents liens dôinfluence (influence forte, modérée ou faible).

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

Parmi les acteurs du PLIE, les opérateurs reçoivent les usagers, les accompagnent, et les mènent ï ou pas ï vers lôemploi. Dans un dispositif dont lôusager est censé être au centre des préoccupations, le rôle des opérateurs apparaît donc essentiel. Le mode de fonctionnement du PLIE soulève un certain nombre de problèmes. Tout dôabord, lôopérateur nôest pas maître des inputs ; côest la commission dôintégration et de veille de parcours (à laquelle les opérateurs ne participent pas) qui oriente les usagers vers les opérateurs. Il peut y avoir un décalage entre ses capacités dôaccueil, en terme de compétences, et les besoins de lôusager orienté vers lôopérateur. Par exemple, un opérateur peut se retrouver, à lôextrême, sur un chantier dôinsertion avec une équipe dôusagers très loin de lôemploi, avec lesquels il aura des difficultés à réaliser ses objectifs de sortie à lôemploi. En effet, lôintérêt des membres de la commission dôintégration et de veille de parcours est dôorienter le plus de personnes possibles sur le PLIE, ces usagers bénéficiant dôun accompagnement suivi pendant plusieurs mois. Un double effet se conjugue, lôeffet dôopportunité et lôeffet dôurgence. Lôeffet dôopportunité

[6] Par exemple, les opérateurs et les référents ne se voient au mieux quôune fois par an dans le cadre du PLIE.
[7] Cependant, les acteurs, quand ils faisaient le lien entre deux variables, donnaient souvent des exemples concrets issus de leur pratique.

existe quand un outil dôinsertion permet de proposer à des usagers une solution dôorientation, et, même si cet outil nôest pas complètement adapté à la demande de lôusager, il sera considéré comme plus adapté quôune non orientation. En outre, les services sociaux doivent répondre aux demandes pressantes dôusagers nombreux, quôil sôagit dôorienter au mieux, mais pour lesquels la situation économique est difficile. Dans lôurgence, les services sociaux ont tendance à orienter les usagers vers des parcours dôinsertion qui permettront aux personnes de trouver une solution, au pire temporaire, à leurs problèmes immédiats. La performance interne des organisations participantes peut donc ne pas converger avec la performance globale du réseau.

Se pose aussi la question de lôadéquation des outils dôinsertion aux demandes des usagers. Les référents orientent donc vers le PLIE des usagers, avec pour certains dôentre eux un doute quant à leur capacité à sortir à 6 mois ou 1 an sur lôemploi. Nous voyons dans leurs cartes que lôamélioration de la situation sociale, lôinformation de lôusager sur les moyens dôinsertion, ou la construction de son projet par lôusager relèvent aussi des objectifs poursuivis dans le PLIE. Leurs orientations concernent donc un public très large par rapport aux objectifs formels du PLIE, principalement centrés sur lôemploi. Pour les opérateurs qui poursuivent, rappelons-le, exclusivement des objectifs « emploi », ce qui est confirmé dans leurs cartes, il sôagit dôaccueillir des usagers, même loin de lôemploi. Cela soulève un deuxième problème : pour procéder à lôaccompagnement des usagers, la compétence des opérateurs doit être double : une compétence technique, et une compétence à lôaccompagnement social. Cet item fait partie des items sur lequel les avis convergent : il est situé dans lôetiographe[8] dans les moyens, et parmi les moyens sur lequel les autres items ont relativement peu dôinfluence. Cela signifie que le système a besoin de cette compétence, mais quôen retour il nôa que peu dôinfluence sur la compétence en question. Si les cartes convergent sur ce point de vue, la reconnaissance de cette compétence, dôun point de vue institutionnel, pose un second problème. En effet, les compétences ne font lôobjet dôaucune pratique de gestion spécifique, et sont censées découler des objectifs formels fixés institutionnellement aux organismes dôinsertion. Or, les opérateurs nôont pas pour objectif formel dôaccompagner socialement les usagers, cet objectif est dévolu par exemple aux assistantes sociales.

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

A partir de lôanalyse des divergences, nous pouvons remarquer que ceux qui ont le plus de concepts centraux, côest-à-dire à la fois objectifs et moyens, sont ceux sur qui reposent la performance, côest-à-dire les opérateurs, car ils accompagnent les usagers. Nous pouvons le lire comme la capacité des opérationnels à composer avec lôambiguïté des finalités du système, exprimée ici dans leur intégration dôobjectifs plus hétérogènes, plus variés que ceux que leur impose lôinstitution. Cette combinaison dôobjectifs permet de co-produire avec lôusager, et dôutiliser le projet PLIE de manière pragmatique, au-delà des normes imposées. Finalement, les opérationnels adaptent des politiques ambiguës et contradictoires. Lôambiguïté stratégique inhérente à de tels contextes organisationnels, dans lesquels les finalités sont ambiguës, a contribué à augmenter lôautonomie des acteurs, fonctionnement organisationnel dans lequel les liens sont lâches entre stratégie et action, projets et comportements, décideurs et gestionnaires (Baier et al., 1991). Les objectifs fixés par lôinstitution, déclinaison des finalités dôun système qui parcellise les demandes des usagers en problèmes dôemploi, de santé, ou encore de logement, pourraient conduire les opérationnels à traiter les usagers comme des individus parcellaires. Or, lôautonomie des acteurs opérant dans de tels systèmes leur permet dôadapter les injonctions institutionnelles aux besoins des usagers, dans leur individualisme, et donc dans leurs disparités. Côest pourquoi apparaissent dans les objectifs des variables comme « lôamélioration de la situation sociale de lôusager », qui ne fait pas partie formellement des objectifs du PLIE, et qui pourtant contribue à répondre aux besoins de lôusager.

2.2.2 Une convergence sur les moyens : facteur de performance inter organisationnelle

Lôanalyse des cartes cognitives montre que la plupart des points de convergence dans les représentations des flots de causalité concernent les moyens à mettre en î uvre pour atteindre les objectifs. La cohésion organisationnelle sôappuie très clairement sur les moyens, rejoignant en cela lôanalyse de Weick (1979). Les acteurs nôont pas besoin de sôaccorder sur les buts pour agir collectivement ; ils se mettent ensemble et agissent ensemble car chacun veut réaliser des actions, et a besoin de lôautre pour faire certaines choses. Trouver des points de convergence principalement sur les moyens et pas sur les objectifs ne remet pas en question la cohésion du groupe.

Plus de la moitié des concepts, soit 14 sur 24, sont classés de la même manière par tous les répondants : deux concepts « usager », sept concepts « compétences-outils » sur les huit ; et

cinq concepts « réseau-territoire », sur les sept. Les points de convergence concernent principalement les variables qui ont le plus dôinfluence sur les autres variables, côest-à-dire celles qui ont le plus dôinfluence sur la performance dans les représentations des acteurs. Il sôagit globalement dôun accord qui se focalise sur les moyens plus que sur les fins. La cohérence organisationnelle sôappuierait ici sur la cohésion des moyens, elle est donc fondée sur lôaction. Un seul but sur les quatre de la carte assemblée[9] est un point de convergence commun à tous : il sôagit de la sortie de lôusager vers lôemploi, ce qui est formellement la finalité du PLIE. Enfin, la moitié des variables considérées comme des données, côest-à-dire comme des variables qui ont peu dôeffet sur la performance, et sur lesquelles les autres variables agissent peu, sont des points de convergence. Au-delà de ces résultats, utilisables opérationnellement, se pose la question de leurs perspectives théoriques.

Les points de convergence maintiennent la cohérence du système. Ils assurent une partie de son identité, au sens où ils définissent les points communs dôaccord. Ils contribuent à lôaction. La pérennité du système dépend de sa cohésion (Dupuy, 1999). Et cette cohésion peut être appréhendée par les points de convergence des représentations. Ces points de convergence dessinent un consensus. Dôun point de vue théorique, celui-ci a quatre facettes : le lieu, la portée, le degré, et le contenu (Markoczy, 2001). Le lieu du consensus (locus) concerne les membres qui participent au consensus ; la portée du consensus (scope) sôintéresse au nombre de membres qui y participent. Ici, il sôagit de tous les répondants, représentatifs de toutes les parties prenantes du PLIE. On peut dire quôil sôagit des participants de lôespace consensuel PLIE. Le degré du consensus (degree) mesure la force du consensus. Enfin, le contenu du consensus (content) concerne les croyances, lôaccord sur les croyances et les relations causales, nous les avons recensées dans la matrice des convergences. Des acteurs même distants (institutions éloignées) ont donc développé progressivement une compétence collective au sens *« résultante dôinteractions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et lôémergence dôidées et de schémas de raisonnement quôaucun acteur individuel ne possédait auparavant »* (Dupuich-Rabasse, Zarifian, 2001, p.530). Cette compétence permettrait dôenrichir les compétences individuelles des acteurs, et par là leur performance dans le service rendu aux usagers.

[9] La carte assemblée est la carte qui réunit toutes les cartes cognitives en une (Cossette, 1994). Elle peut être considérée comme lôetiographe, ou arbre des causes, de lôorganisation (Bougon et al., 1977).

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

Figure 1 - A model of group development (Weick, 1979, p.91)

Dans le modèle ci-dessus, le passage de la phase (1) à (2) correspond à la création par les personnes de la structure sociale. Puis, de (2) à (3), les fins communes se dessinent. La première finalité partagée est de préserver et perpétuer la structure collective, instrument qui aide les individus à obtenir ce quôils veulent. Des normes se mettent en place, les membres et actions entrent dans des catégories, la communication interpersonnelle est de plus en plus régulière dans sa fréquence et dans sa forme. Quand une certaine convergence sur les fins est atteinte, en (3), les groupes mettent souvent en place une division du travail pour augmenter la performance. Les tâches deviennent spécialisées. De fait, les personnes ont tendance à se concentrer plus sur leur propre tâche que sur la manière dont leur contribution sôadapte à la contribution des autres. Une tension se noue, entre la structure collective durable, qui impose stabilité et ordre, et lôenvironnement, qui peut présenter du désordre, de lôambiguïté. Cette tension amène une diversité dans les actions individuelles, et donc une diversité dans les moyens utilisés (passage de 3 à 4). Quand les personnes utilisent des moyens différents, elles commencent à poursuivre des buts différents, car en agissant différemment, les préférences et désirs divergent. On passe alors de (4) à (1).

Les résultats obtenus dans la recherche, au regard du modèle de développement de groupe de Weick (1979) que nous venons dôexposer, amènent à situer cette organisation entre la phase

(2) et la phase (3). Des moyens communs sont mis en oeuvre, afin de poursuivre plusieurs buts, dont un commun : la sortie de lôusager vers lôemploi. Le PLIE est dôailleurs considéré comme un « projet », donc comme une organisation en processus constant de création, par ses parties prenantes. Le PLIE comme projet, ou « processus dôapprentissage dans lôincertain » opère de manière consubstantielle conception et action, ce qui en fait un outil dôanticipation, et dôincertitude (Aurégean et Joffre, 2002). Lôorganisation est considérée ici comme un moyen de résoudre des problèmes bien définis, elle offre à ses membres « des procédures grâce auxquelles ils interprètent ce quôils font, ou ce quôils ont fait, tout en le faisant » (Cohen et al., 1991, p.165).

Conclusion

Dans un réseau inter-institutions, les acteurs nôont pas besoin de sôaccorder sur les buts pour agir collectivement. Trouver des points de convergence sur les moyens ne remet pas en question la cohésion du groupe. Même les divergences sur les objectifs ne constituent pas un frein à la performance ; au contraire nous pouvons les interpréter comme un dépassement de schémas institutionnels inadaptés, parce quôils ont trop tendance à parcelliser les problèmes dôemploi, de santé et de logement. Cependant, il sera difficile dôobtenir de la part des financeurs (comptabilité publique), la reconnaissance formelle de lôobjectif réinterprété, même si cette mise en perspective du projet PLIE dans des logiques dôaction plus vastes contribue à la performance.

La modélisation de la performance par la cartographie cognitive a contribué à enrichir les représentations. Ainsi, après une forte controverse lors de la présentation des résultats, la compétence à lôaccompagnement social. a été reconnue comme une compétence transverse et un levier important pour atteindre la performance. Une réflexion est engagée sur les modalités à mettre en î uvre pour accroître cette compétence transverse, notamment en améliorant les circuits dôinformation (quasi inexistants) entre les opérateurs et les référents, ces derniers ayant toujours considéré que lôaccompagnement social relevait de leurs seules prérogatives même si leurs moyens sont très limités (manque de temps).

Une autre réflexion serait à engager sur lôadéquation des dispositifs institutionnels et leur cohérence par rapport aux besoins des usagers et leur caractère dôurgence. Lôinterruption du processus de récursivité entre les savoirs accumulés dans le réseau et le dispositif formel (tel

quôil résulte de la loi) pourrait expliquer un résultat inattendu, à savoir la forte prégnance dôun sentiment de précarité chez lôensemble des acteurs impliqués dans le PLIE (incertitude du renouvellement des conventions, financements tardifs, instabilité des collectivités locales participantes). Sentiment de précarité susceptible de nuire à la performance du réseau ? Dans le prolongement de ce résultat, il faut ajouter lôune des limites de la méthode[10] liée au caractère dynamique des représentations. En effet, lôenquête exploratoire nôavait pas mis en évidence la variable « précarité de la structure », peut être à juste titre puisque le dispositif était alors récent.

[10] Limite en partie compensée. Les analyses de la partie ouverte des entretiens menés auprès des 32 acteurs du PLIE ont permis de révéler cette variable.

Bibliographie

ATKINSON A. A., WATERHOUSE J. M., WELLS R. B. (1997), « A stakeholder approach to strategic performance measurement», *Sloan Management Review,* Spring, p.25-37.

AUREGAN P., JOFFRE P. (2002), « Pour une approche stratégique du projet », *XVIèmes journées nationales des IAE,* Paris, 10-12 sept., 11p.

BAIER V.E., MARCH J. G., SAETREN H. (1991), « Décision et mise en î uvre: une série d'ambiguïtés », *Décisions et organisations,* James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.69-83

BESSIRE D (1999), « Définir la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit,* Tome 5, vol. 2, sept., p.127-150

BESSIRE D. (2002), « Recherches "critiques" en contrôle de gestion: une typologie », *23ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité,* 16-17 mai, Toulouse, 21 p.

BIDAULT F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés, Série Dynamique Technologique et Organisation,* W., n°1, 5/1993, p.79-101

BOUGON M. G., KOMOCAR J. M. (1994), « Les cartes cognitives composites - Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.37-56

BOUQUIN H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion,* Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 127p.

CALORI R. (2000), «Ordinary theorists in mixed industries», *Organization Studies,* 21/6, p.1031-1057

CHABIN Yann (2001), *« La cohérence entre représentations de la performance et contrôle: le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire »,* Thèse soutenue en Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur Dupuy, Université de Montpellier II, IAE

COHEN M. D., MARCH J. G., OLSEN J. P. (1991), « Le modèle du "Garbage Can" dans les anarchies organisées », *Décisions et organisations,* James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.163-204

COHENDET P. (1996), « Réseaux, pertinence et cohérence », *Cohérence, pertinence et évaluation,* coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris

COHENDET P., JACOT J. H., LORINO P. (1996), « Introduction générale », *Cohérence, pertinence et évaluation,* coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris

COSSETTE P. (1994), « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.3-12

COSSETTE P. (1994), « La carte cognitive idiosyncrasique - Études exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.113-154

COSSETTE P., AUDET M. (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.13-33

DUPUICH-RABASSE F., ZARIFIAN P. (2001), « La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication », *Actes du 12ème congrès de l'AGRH,* vol.1, La GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre 2001, p.527-541

DUPUY Y. (1999), « *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique »,* Editions Vuibert - FNEGE, Paris, 232 p.

EDEN C., BANVILLE C. (1994), « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.81-109

FILION L.J. (1994), « Compte-rendu de lecture de "Cartes cognitives et organisations" », sous la direction de P. Cossette, Ste-Fooy, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Editions Eska, Collection "Sciences de l'Administration", 1994, 229 p. [working paper]

FIOL M. (1999), « Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts? », *Questions de contrôle,* coordonné par Lionel Collins et al., Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris, p.97-122

GIORDANO S., DUPUY Y., EGGRICKX A., GUIBERT N. (1999), ñNetwork Performance : A Monographyò, *Industrial and Purchasing (imp) Conference,* 8 p.

GIORDANO S. (2004), « Un apport de lôanalyse des réseaux sociaux à la recherche comptable : le cas des transactions de réseaux interentreprises », *Comptabilité Contrôle Audit,* juin, p69-87.

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

GRAND L., LEYRONAS C. (1998), « Réseaux et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs », *XIVèmes journées nationales des I.A.E., Marketing, stratégie et organisation,* vol.3, Presses académiques lôOuest, p.382-400

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

HIRTZLIN I. (1999), « La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé », *Politiques et Management Public,* vol. 17, n°3, p.107-128

HOFSTEDE G. (1978), « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review,* July 1978, p.450-461.

HOFSTEDE G. (1981), « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting, Organization and Society,* vol. 6, n° 3, p.193-211.

JOHANSON J., MATISSON L.G. (1991), ñInterorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared With the Transactions-Cost Approachò, *Markets, Hierarchies and Networks,* coordonné par G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, Sage Publication in association with the Open University, p.256-264

KOMOCAR John M. (1994), « Cartes causales d'un milieu de travail », *Cartes cognitives et organisations,* coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.155-184

LA VILLERMOIS O. (de) (1998), « Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art », *XIVèmes Journées nationales des IAE,* Nantes, Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216

LANGFIELD-SMITH K. (1992), «Exploring the need for a shared cognitive map», *Journal of Management Studies,* 29:3, May, p.349-368

LAUKKANEN M. (1996), «Comparative cause mapping of organizational cognitions», *Cognition within and between organizations,* coordonné par James R. Meindl, Charles Stubbart, Joseph R. Porac, p.3-43

LORINO Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités,* Éditions Dunod, Paris, 213p.

LORINO Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance,* Les Editions dõOrganisation, Paris

LORINO P. (1996), « Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation », *Cohérence, pertinence et évaluation,* coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris

MARCH J.G. et SIMON H.A. (1991), *Les organisations,* Dunod, Paris (trad. de *« Organizations »,*Wiley, New York, 1958).

MARCH J.G (1991), « Réflexions sur le changement dans les organisations », *Décisions et organisations,* James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.87-107

MARCH J.G., OLSEN J.P. (1991), « La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté », *Décisions et organisations,* James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.205-229

MARI I. (1998), « La valeur au cî ur des organisations en réseau : une analyse en terme de quasi-rente », *XIVèmes journées nationales des I.A.E.,* Pilotage, Gestion des Ressources Humaines et Système dõInformation ï Management public et privé, vol.4, Presses académiques lõOuest, p.319-331

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

NARO G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité-Contrôle-Audit,* tome 4, vol. 2, septembre, p.45-69

NARO G. (1999), « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploié contrôle de gestion et gestion des ressources humaines face à la variété des critères de performance », *Programme Stratégies de Compétitivité et Emploi, Les cahiers de lõERFI, mars,* 34p.

NOBRE T. (1999), « Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion », *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique,* coordonné par Yves Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.145-160

OUCHI W. G. (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quaterly,* March, vol. 22, p.95-113.

RODHAIN F. (1997), « *La construction et la confrontation de représentations: le cas des besoins en information : proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive »,* Thèse soutenue en Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur Reix, Université de Montpellier II, I.A.E., 745p.

SALANCIK G. R. (1995), «Review Essay - Wanted: A Good Network Theory of Organization », *Administrative Science Quarterly,* vol. 40, p.345-349

SWAN J. A., NEWELL S. (1994), «Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: a study using cognitive maps», *Journal of Management Psychology,* vol. 9, n°2, p.3-9

TUCKER WRIGHTSON M. (1976), «The documentary coding method», *The Structure of Décision, The Cognitive Maps of Political Elites,* coordonné par Robert Axelrod, Princeton University Press, New Jersey, p.291-342

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

WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations,* Sage Publications, 251 p.

ZARIFIAN P. (2001), « Evénement et sens donné au travail », *Le travail, entre l'entreprise et la cité,* coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.109-124

Annexes

Annexe 1 - les concepts et codes utilisés dans les matrices

Concept	Code utilisé
Concept Usager n°1- L'usager est acteur du Dispositif	CU1 - Acteur
Concept Usager n°2- L'information de l'usager sur les moyens d'insertion	CU2 - Information
Concept Usager n°3- La motivation de l'usager	CU3 - Motivation
Concept Usager n°4- La construction de son projet par l'usager	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 – Compétence sociale
Concept Compétence n°2- La reconnaissance statutaire et/ou financière des compétences	CC2 - Statut
Concept Compétence n°3- La qualité des outils de gestion	CC3 – Outils gestion
Concept Compétence n°4- La mise en adéquation de l'offre et de la demande d'insertion	CC4 - Adéquation
Concept Compétence n°5- La compétence du conseil d'administration	CC5 – Conseil administration
Concept Compétence n°6- L'adaptation des objectifs de la convention de l'opérateur en fonction des besoins du terrain	CC6 - Convention
Concept Compétence n°7- La vérification par le financeur du service fait	CC7 - Vérification
Concept Compétence n°8- La volonté d'agir des politiques	CC8 - Politiques
Concept Réseau n°1- La non harmonisation des territoires d'intervention des structures institutionnelles	CR1 - Territoires
Concept Réseau n°2- Le travail en réseau/partenariat	CR2 - Réseau
Concept Réseau n°3- La contribution à la création d'emploi	CR3 – Création emploi
Concept Réseau n°4- La (re)connaissance des compétences par ses partenaires	CR4 – Connaissance compétences
Concept Réseau n°5- La mutualisation des moyens	CR5 - Mutualisation
Concept Réseau n°6- La circulation de l'information entre les partenaires	CR6 - Information
Concept Réseau n°7- La ruralité du territoire	CR7 - Ruralité

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

Rang Pour le degré de dépendance

Degré de dépendance fort et 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 peu les autres variables. Ce sont les **objectifs**.	Degré d'influence et degré de dépendance forts : Ces variables ont été traitées comme des nœuds, des **médiations**. Elles sont liées à de nombreuses autres variables, elles sont influencées et influencent beaucoup la performance.
Degré de dépendance et degré d'influence faibles : Ces variables ont peu de liens entrants et peu de liens sortants. Ce sont des **données**.	Degré d'influence fort et 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**.

Rang pour le degré d'influence

Annexe 3 - La matrice de la carte assemblée

Rang pour le degré de dépendance

CU8 - Social	***CU2 - Information*** ***CU4 - Projet*** ***CU6 - Emploi***	***CU7 - Diplôme*** ***CC4 - Adéquation***	***CR2 - Réseau***
		CU3 - Motivation ***CR3 ï Création emploi***	***CC6 - Convention*** ***CR5 - Mutualisation*** ***CR6 - Information***
CU9 - Intervenants	*CU1 - Acteurs* *CR4 ï Connaissance compétences*	CC8 - Politiques	*CC1 ï Compétence sociale*
CC2 - Statut CC5 ï Conseil administration CC7 - Vérification	CU5 - Autonomie CR7 - Ruralité	CC3 ï Outils gestion CR1 - Territoire	

Rang pour le degré dôinfluence

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

Annexe 4 - La matrice des convergences

Rang pour le degré de dépendance

	CU6 - Emploi	***CU7 - Diplôme*** ***CC4 - Adéquation***	***CR2 - Réseau***
		CU3 - Motivation	***CC6 - Convention*** ***CR5 - Mutualisation*** ***CR6 - Information***
CU9 - Intervenants	*CR4 ï Connaissance compétences*		*CC1 ï Compétence sociale*
CC2 - Statut CC5 ï Conseil administration CC7 - Vérification		CC3 ï Outils gestion CR1 - Territoire	

Rang pour le degré dôinfluence

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

Annexe 5 - La matrice des divergences

Rang pour le degré de dépendance

CU8 - Social	***CU2 - Information*** ***CU4 - Projet***		
		CU3 - Motivation ***CR3 ï Création emploi***	
CU9 - Intervenants	*CU1 - Acteurs*	CC8 - Politiques	
	CU5 - Autonomie CR7 - Ruralité		

Rang pour le degré dôinfluence

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.