

# La théorie des représentations sociales pour mesurer la perception de l'objet social « management »

## Application dans la fonction publique d'État

# The theory of social representations to measure the perception of the social object "management"

## Application in government civil service

**Fatima El Ghissassi<sup>1</sup>**

*Chargée de Ressources Humaines du Département EcoSocio*

[fatima.el-ghissassi@inrae.fr](mailto:fatima.el-ghissassi@inrae.fr)



Je suis entrée à l'INRA en 2004 en tant que responsable de la gestion du personnel du Centre de Recherche de Dijon. Fin 2009, suivant mon désir de travailler au plus près de la recherche, je rejoins un projet de création d'une très grande unité, en charge plus particulièrement du processus de co-construction des services supports. L'UMR Agroécologie est créée au 1er janvier 2012, je suis nommée administratrice, puis Directrice d'Unité Adjointe en charge de l'appui à la recherche et du management de l'équipe support. Après un master de psychologie sociale, psychologie du travail et des organisations, en 2017, je me suis investie dans le réseau des consultants internes auprès des collectifs, rattaché au pôle management et organisation de la DRH. Depuis mars 2020, le poste de CRHD au sein du département EcoSocio (ex. SAE2) me permet de recentrer mes activités autour de la fonction RH et d'accompagner les hommes et les femmes du département dans leur trajectoire professionnelle. Je mets au service des personnes et des collectifs que j'accompagne ma connaissance du terrain (SDAR, UMR, département), ainsi que mon expérience de la direction de services et du management.

---

<sup>1</sup> CRHD - Département EcoSocio - Économie et sciences sociales pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement - UAR 519 Centre de Bretagne-Normandie.  
Centre de Bourgogne Franche-Comté - UMR CESAER - 26 boulevard Docteur Petitjean - 21079 Dijon

## Résumé.

L'objectif de cet article est de montrer comment l'approche des représentations sociales permet d'identifier les rapports que les individus entretiennent vis-à-vis d'un objet social. Il présente, d'abord, l'étude sur les représentations sociales qui a constitué mon mémoire de Master en psychologie du travail et des organisations au sein du Secrétariat Général pour les Affaires Régionales de Bourgogne-Franche-Comté, en 2017. L'objectif de cette étude était de vérifier, dans un contexte de restructuration des services de l'État, si la pratique du management et certaines caractéristiques personnelles avaient un effet sur la représentation sociale. Je me suis intéressée, en particulier, à l'impact du statut, de l'expérience et de la génération sur la représentation du management par les managers et les managés.

J'ai pu ensuite exploiter ce travail sur les représentations sociales au sein de l'INRA. Dans le cadre de ma fonction d'administratrice de l'UMR Agroécologie, j'ai réalisé, en 2019-2020, une étude d'image de la plateforme Serres-4PMI (Plant Phenotyping Platform for Plant and Micro-organism Interactions), adossée à l'UMR, qui rencontrait alors des difficultés. Le but de cette démarche était d'objectiver la perception que les utilisateurs avaient des outils « serres » et « 4PMI » afin de proposer un plan d'action.

Ces deux études nous montrent que, quel que soit l'objet social, l'approche des représentations sociales permet de produire un savoir qui caractérise la diversité des acteurs et leurs interrelations à l'égard de l'objet étudié ; elle permet, surtout, d'éclairer l'objet qui fait débat et de développer le pouvoir d'agir, en proposant des axes d'améliorations.

## Abstract.

*The objective of this article is to show how the approach to social representations allows identifying relations that individuals have with a social object. It first presents the study on social representations that constituted my Master's degree dissertation on occupational psychology and organizations at the central administration of regional affairs of Bourgogne – Franche-Comté in 2017. The objective of this study was to verify, in a context of the reorganization of government services, whether management practices and certain personal characteristics have an effect on social representation. I am particularly interested in the impact of status, experience and generation on the perception of management by managers and those they manage.*

*I was then able to exploit this work on social representations in the INRA. In the framework of my functions as administrator of the Agroecology joint research unit, in 2019-2020 I carried out a study on the image of the Serres-4PMI platform (Plant Phenotyping Platform for Plant and Micro-organism Interactions), attached to the joint research unit, which was then faced with difficulties. The aim of this approach was to objectivize the perception that the users had of the "greenhouse" and "4PMI" tools in order to propose an action plan.*

*These two studies show that whatever the social object, the social representations approach is capable of producing knowledge that characterizes the diversity of actors and their interrelations with the object studied. It above all permits clarifying the object under debate, and developing the capacity to propose paths of improvement.*

## Mots-clés

Représentations sociales, perception, organisation, management, autonomie, contrôle.

## Keywords

Social representations, perception, organization, management, autonomy, control.

## Introduction

La loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République a conduit à la fusion des régions Bourgogne et Franche-Comté le 1<sup>er</sup> janvier 2016. La nouvelle région Bourgogne Franche-Comté a privilégié une organisation bi-sites des différents services de l'état (DRAC, DRAAF, DREAL, DIRECCTE, DRDJSCS) entre Dijon et Besançon. Les dernières réformes ont abouti à des changements organisationnels et à une évolution des modes de travail qui ont fortement impacté les managers et leurs collaborateurs. Pour préserver les conditions de travail des agents et garantir le bon fonctionnement de l'administration régionale, la Préfète de Région a mis en place plusieurs mesures d'accompagnement. Elle a notamment déployé un cycle de formation au management pour accompagner les encadrants dans le développement de leurs compétences pour : (i) renforcer et homogénéiser la culture managériale des cadres et leurs pratiques, et (ii) répondre à de nouveaux enjeux RH (management à distance, généralisation du télétravail, problématiques générationnelles, déploiement du numérique...).

C'est dans ce contexte que j'ai réalisé mon stage de master en psychologie du travail et des organisations, au sein du Secrétariat Général pour les Affaires Régionales. Étant moi-même manager depuis plusieurs années au sein de l'INRA (devenu depuis INRAE), je me suis naturellement penchée sur cette question du management. J'ai souhaité comprendre le sens que les deux principaux groupes impliqués dans la relation managériale (managers et managés) donnaient au management, en cherchant à explorer leurs représentations sociales de l'objet « management », à évaluer leurs perceptions respectives et à analyser les différences suivant les critères spécifiques aux différents groupes d'individus.

Cet article présente ce travail sur les représentations sociales, qui a constitué mon mémoire de Master, ainsi qu'un exemple d'application de la méthode à un cas concret à l'INRA, dans le cadre d'une étude d'image de la plateforme Serres-4PMI au sein de l'UMR Agroécologie.

## Cadre théorique

Moscovici (1961), à qui nous devons les premières bases théoriques du concept des représentations sociales, définit la représentation sociale comme « un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social ». Nous nous sommes appuyés plus particulièrement sur deux approches des représentations sociales :

- L'approche structurale d'Abric (1976) relative au contenu et à l'organisation des représentations sociales. Selon Abric (2003), toute représentation est un « ensemble organisé » avec un contenu et une structure, elle se décompose en deux systèmes : un système central et un système périphérique composés d'éléments. Les éléments centraux sont dits consensuels et partagés par un même groupe ; ils constituent la partie la plus stable de la représentation. C'est donc le noyau central qui permet de comparer les représentations sociales de l'objet, car deux représentations sont différentes si elles n'ont pas le même noyau. Selon Abric (1976, 1987), la distance à l'objet serait définie par le niveau de pratique et le niveau de connaissance du sujet. Il en découle que « la connaissance plus ou moins grande de l'objet par les individus, l'implication du groupe par rapport à cet objet et le niveau de pratique de l'objet » vont contribuer à modifier le sens que le sujet va donner à l'objet de représentation. La représentation sociale diffère au fur et à mesure de l'augmentation des pratiques et des connaissances, avec l'utilisation d'un vocabulaire plus spécialisé.
- L'approche socio-dynamique de Doise (1990) s'intéresse aux liens entre les rapports sociaux et les représentations sociales. Selon Doise, il existe une relation entre le groupe social considéré et la représentation sociale construite à propos de l'objet. La représentation se construit sur la base des interactions sociales et dépend ainsi du groupe social. Une représentation sociale est un « objet » partagé, qui reflète les pratiques sociales des individus et de la matrice sociale.

## Problématique et hypothèse générale

Cette étude se déroule au sein d'organisations dites « bureaucratiques », selon la typologie de Mintzberg (1990), où la relation entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur est basée sur le contrôle du travail. Le mode organisationnel et le contexte d'application des politiques publiques nous ont amenés à présupposer que les managers seraient dans un haut niveau de contrôle. Or, les évolutions en cours étaient en train de transformer l'exercice du management, avec la mise en place de dispositifs pour former les managers à un management basé sur la confiance, favorisant l'autonomie des collaborateurs. Le groupe des managers était caractérisé par une pratique de l'objet management contrairement au groupe des managés. Nous postulons donc que la connaissance était bien présente chez les managers, grâce aux formations qui leur ont été dispensées, à leur pratique et à leurs années d'expérience du management.

## Hypothèse générale

En nous appuyant sur les travaux qui portent sur la distance à l'objet (Guimelli et Jacobi, 1990 ; Doise, 1992 ; Salès-Wuillemin, Morlot, Fontaine et al., 2011), nous nous attendions à un impact du statut (manager vs managé) sur la représentation sociale du management. Par ailleurs, considérant que la représentation sociale est fonction de la position du groupe (Doise, 1992), de la pratique (Guimelli, 1994) et de la durée d'exposition à l'objet (Salès-Wuillemin, Morlot, Fontaine et al., 2011) nous avons supposé que ces critères allaient moduler les représentations du management, avec un impact sur la structure de la représentation.

## Objectifs

Je suis donc partie de l'hypothèse que la pratique de l'objet management et certaines caractéristiques personnelles auraient un effet sur la représentation sociale. Je me suis particulièrement intéressée :

- (i) à l'impact du statut (manager vs managé) sur la représentation du management, en posant l'hypothèse que la représentation sociale du management serait plus structurée chez les managers ;
- (ii) au modèle organisationnel bureaucratique des services de l'État, qui comprend un haut niveau de contrôle. Les managers, soumis à la pression bureaucratique, devraient mettre en avant plutôt des éléments en lien avec le contrôle, à l'inverse des collaborateurs qui seraient, eux, plutôt orientés vers l'autonomie. Nous nous attendions à un score management par le contrôle plus élevé chez les managers comparativement aux collaborateurs et, inversement, un score management par l'autonomie plus élevé chez les collaborateurs ;
- (iii) à certaines variables comme l'âge et l'expérience ainsi que leurs effets respectifs sur la représentation du management. Nous nous attendions à ce que l'âge des individus ait un effet sur la représentation, avec un score contrôle plus élevé chez les générations X (individus nés entre 1965 et 1979) et les babyboumeurs (nés avant 1964), et un score autonomie plus élevé chez la génération Y (individus nés entre 1980 et 2000).

## Population et Méthode

### Population

L'échantillon de 122 personnes comportait l'ensemble de la population du Secrétariat Général aux Affaires Régio-

nales (SGAR) (60), les secrétaires généraux des directions régionales (22) et les managers formés aux cycles de management (40). Nous avons eu 73 répondants : 50 managers et 23 collaborateurs. Les participants étaient répartis sur trois générations (15 génération Y, 45 génération X et 13 Baby-boomers). L'expérience professionnelle moyenne en années des managers est de (n= 48, min=1, max=30, médiane=10).

### Méthode

L'étude des représentations sociales repose sur la production verbale des individus, dans le cadre d'entretiens libres ou semi-directifs qui permettent de produire et de recueillir un discours constitué d'opinions et d'attitudes.

Nous avons tout d'abord réalisé quatre entretiens individuels d'explicitation (Salès-Wuillemin, 2007) qui ont permis de recueillir le discours de deux managers et deux collaborateurs du SGAR. Chaque groupe comportait un membre des générations X et Y. Le guide d'entretien était composé d'une question inductrice sur le management (En votre qualité de collaborateur vs manager, j'aimerais que vous me parliez de ce que représente pour vous le management) et de deux questions sur ce que représentait pour eux « l'autonomie en management » et « le contrôle en management ». Ces entretiens ont, ensuite, fait l'objet d'une analyse thématique permettant d'identifier les thèmes nécessaires à la construction du questionnaire de caractérisation utilisé dans les études sur les représentations sociales (Flament, 1996).

Le questionnaire, par un travail de hiérarchisation, vise à recueillir les contenus représentationnels des sujets et met en évidence la relation entre les représentations sociales des groupes et les caractéristiques des individus autour des thèmes du management (contrôle vs autonomie). Il invitait le sujet à répondre aux questions en fonction de son statut (manager vs managé). Les questions, basées sur une échelle d'attitude de type Likert, allant de 1 « pas du tout caractéristique » à 5 « tout à fait caractéristique » de l'objet « management » permettait d'évaluer les items relatifs au « contrôle » et à « l'autonomie ».

- Les items « contrôle » : définir et fixer les objectifs, définir les règles de fonctionnement, prendre des décisions, diriger et encadrer les collaborateurs.
- Les items « autonomie » : faire confiance aux collaborateurs, favoriser des temps d'échange, déléguer et laisser de la liberté au collaborateur.

Pour mesurer la représentation sociale du management, nous avons retenu comme variables : la distance à l'objet

opérationnalisée par le statut (manager et managé), l'expérience en nombre d'années de management et la génération ( $Z \leq 20$  ans ;  $Y \leq 39$  ans ;  $X (40 - 55)$  ans ; BB (plus de 55 ans).

La fiabilité du questionnaire a été vérifiée à l'aide de l'alpha de Cronbach pour chacune des deux dimensions et a montré de bonnes qualités psychométriques des échelles (autonomie :  $\alpha = .80$  et contrôle :  $\alpha = .85$ ).

Puis, nous avons utilisé la technique des évocations hiérarchisées ou tâche d'association verbale (TAV) inspirée des travaux de Verges (1992). Elle permet d'accéder rapidement aux éléments qui constituent l'univers sémantique de l'objet étudié (Abric, 2003). La TAV comporte une phase d'association libre suivie d'une phase de hiérarchisation.

Nous avons opté pour l'analyse prototypique (Vergès, 1992, 1994) pour analyser le corpus de mots induits, en croisant la fréquence d'apparition et le rang d'importance des mots.

L'analyse porte sur la comparaison des noyaux centraux d'un tableau importance-fréquence, car il vient préciser les données fournies par la fréquence d'apparition en lui attribuant un rang d'importance pour chacun des groupes. Les noyaux centraux contiennent les mots qui ont une fréquence élevée (fréquemment cités par les individus) et un rang d'apparition et d'importance faible (les mots sont classés prioritairement par les personnes, car considérés comme importants).

En effet, selon Abric (2003), un élément est considéré comme important lorsqu'il obtient un rang d'importance supérieur ou égal au rang moyen. La TAV utilise le rang d'importance, car les mots qui viennent en premier sont souvent ceux qui sont socialement les plus partagés et qui font consensus au sein du groupe d'appartenance ; les informations essentielles n'arrivent qu'après un temps de mise en confiance ou de réduction des mécanismes de défense. Cette technique permet donc de comprendre l'univers sémantique des représentations sociales associées à un terme inducteur et d'étudier comment s'organisent les associations libres, en dissociant les éléments centraux des éléments périphériques.

La TAV a été réalisée à partir du mot inducteur « management ». Elle a consisté à demander au sujet de donner 5 mots ou expressions en réponse à la question : « qu'est-ce qui vous vient spontanément à l'esprit lorsque vous évoquez le mot management ? ». Nous avons ensuite demandé au sujet de classer les mots listés par ordre d'importance, en mettant face à chaque mot un numéro d'importance allant de 1 (le plus important) à 5 (le moins important). Nous avons obtenu deux indicateurs quantitatifs (la fré-

quence d'apparition et le score moyen d'importance) qui permettent d'analyser la structure de la représentation.

## Résultats et discussion

L'objectif de cette étude était de vérifier si la pratique de l'objet management et certaines caractéristiques personnelles avaient un effet sur la représentation sociale. Je me suis intéressée en particulier à l'impact du statut, de l'expérience et de la génération sur la représentation du management par les managers et les managés.

### Impact du statut

#### Impact du statut à travers la TAV

Nous avons émis l'hypothèse que le statut (manager vs managé) aurait un impact sur la représentation du management. Nous avons également considéré que la représentation sociale était fonction de la position du groupe et de la pratique, et en supposant que ces critères allaient moduler les représentations du management avec un impact sur la structure de la représentation.

Nous nous attendions à ce que la représentation sociale du management soit plus structurée chez les managers que chez les collaborateurs et qu'elle se traduirait par un contenu caractérisé par un faible nombre d'hapax (mots cités une fois), une fréquence de citation élevée des éléments centraux, une utilisation d'un vocabulaire spécialisé et un champ de représentation restreint (faible nombre de mots différents).

#### Résultats (Tableau 1)

365 mots ont été induits, par 73 répondants, à la tâche d'association verbale. L'étendue de la distribution du fichier prototypique « importance-fréquence » a été de 180 termes différents pour 365 mots évoqués. Le nombre total de mots différents après lemmatisation de niveau 2 (mots ayant une racine commune) a été de 144 mots. Pour les managers, la distribution comptait 105 mots différents pour 250 mots évoqués, tandis qu'elle représentait 75 mots pour 115 mots cités pour les collaborateurs.

Nous avons observé 69 mots spécifiques aux managers pour 39 mots spécifiques aux collaborateurs et 36 mots communs aux deux groupes, signifiant que managers et collaborateurs partageaient un langage commun sur le management. Le nombre d'hapax (type de mot ayant une seule occurrence) était de 59 pour les managers et de 50 pour les collaborateurs.

Tableau 1. Distribution du fichier prototypique

|   | Managers | Collaborateurs |
|---|----------|----------------|
| Nombre de Sujets                        | 50       | 23             |
| Nombre de sujets ayant répondu à la TAV | 49       | 23             |
| Nombre de mots cités                    | 250      | 115            |
| Nombre de mots différents               | 105      | 75             |
| Nombre de mots spécifiques              | 69       | 39             |
| Nombre d'hapax                          | 59       | 50             |
| Indice de diversité                     | 0,42     | 0,66           |
| Indice d'hapax                          | 1,76     | 1,52           |

### Analyse descriptive

Même si la fréquence de citation de certains mots était élevée, le nombre important d'hapax et un grand champ de représentation dans les deux groupes ne nous permettaient pas de conclure à une représentation du management plus structurée chez les managers que chez les collaborateurs. À ce stade, les conditions de structuration avancées dans notre hypothèse : un faible nombre d'hapax, une fréquence de citation élevée des éléments centraux et un champ de représentation restreint, n'étaient pas toutes remplies, pour aucun des deux groupes.

Pour pouvoir comparer nos deux groupes, nous avons évalué la structuration de la représentation du management par l'indice de diversité, l'indice hapax et le niveau d'entropie (Flament et Rouquette, 2003).

- L'indice de diversité était de 0,42 pour les managers et de 0,66 pour les collaborateurs ; nous pouvons juste dire qu'il y a une meilleure connaissance partagée de l'objet management chez les managers que chez les collaborateurs.
- L'indice d'hapax, basé sur le rapport entre le nombre total de mots différents et le nombre de mots dont la fréquence est égale à 1, était de 1,76 pour les managers et 1,52 pour les collaborateurs. Il y avait plus de mots communs chez les managers que chez les collaborateurs. Il semblerait qu'il y ait un consensus plus important chez les managers que

chez les collaborateurs. Ce qui est cohérent avec l'indice de diversité.

- L'indice d'entropie de Shannon : l'entropie est maximale lorsque tous les mots ont la même fréquence. L'indice était supérieur à 80 % de l'entropie maximale pour les deux statuts. Il n'y avait donc pas de mot dominant pour exprimer le management dans ces deux populations.

Nos résultats ne nous permettaient pas de conclure à l'existence d'une représentation sociale structurée du management chez ces deux groupes. Néanmoins, une tendance à une structuration a été observée chez les managers, comparativement aux collaborateurs, avec un indice d'hapax plus fort et un indice de diversité plus faible.

### Contenu de la représentation sociale

Nous avons décidé d'explorer la structure des données obtenues afin de comprendre l'organisation des représentations et d'analyser le contenu de la représentation sociale, et notamment la centralité des éléments.

Lorsque nous avons comparé la zone centrale des deux groupes de participants (managers/managés) obtenue après l'analyse prototypique, nous avons observé plusieurs mots communs entre les statuts, à la fois sur l'apparition et l'importance (Tableau 2).

Tableau 2. Synthèse apparition x Importance du noyau central selon le statut

|                      | Apparition  |    |      | Importance   |    |      |
|----------------------|---|----|------|--|----|------|
|                      |   |    |      |  |    |      |
| <b>Manager</b>       | Écoute  | 11 | 1,73 | <b>Écoute</b>  | 11 | 2,55 |
|                      | Piloter   | 9  | 2,56 | <b>Organisation (Missions-Service- Équipe - Travail)</b> | 10 | 1,9  |
|                      | Déléguer  | 8  | 2,88 | Communication  | 10 | 2,4  |
|                      | Objectifs   | 7  | 2,86 | Décision   | 10 | 2,6  |
|                      | Partager (l'information)                          | 6  | 2,5  | Piloter  | 9  | 2,44 |
|                      | Équipe  | 6  | 2,67 | <b>Objectifs</b>   | 7  | 2    |
|                      | Motivation  | 6  | 2,67 | Équipe   | 6  | 2,83 |
| <b>Collaborateur</b> | Organisation (Missions-Service- Équipe - Travail) | 5  | 1,4  | <b>Organisation (Missions-Service- Équipe - Travail)</b> | 5  | 1,6  |
|                      | Confiance   | 5  | 1,8  | Confiance  | 5  | 2    |
|                      | Écoute  | 5  | 1,8  | <b>Écoute</b>  | 5  | 2,6  |
|                      |   |    |      | Responsabilité   | 4  | 2,25 |
|                      |   |    |      | <b>Objectifs</b>   | 4  | 2,75 |
|                      |   |    |      | Déléguer   | 3  | 2,33 |

- Pour les managers, les mots les plus fréquents et considérés comme les plus importants étaient : « organisation », « communication », « écoute », « décision », « objectifs », « piloter » et « équipe ».
- Pour le groupe des collaborateurs (managés), c'était les mots : « organisation », « confiance », « écoute », « responsabilité », « objectifs » et « déléguer ».

Nous avons observé des similitudes du noyau central, entre les statuts, sur l'importance et l'apparition, car ces deux groupes avaient en commun plusieurs mots. Seul le mot « écoute » est commun sur l'apparition, alors que sur l'importance les mots « organisation », « écoute », et « objectifs » sont communs aux deux groupes. Parmi les éléments centraux de nos deux groupes, les termes « organisation », « écoute » et « objectifs » ont été identifiés comme des éléments importants de la représentation sociale du management chez les collaborateurs et les managers.

Parmi les éléments qui diffèrent, nous avons trouvé chez les managers les termes « communication », « décision », « piloter » et « équipe », alors que chez les collaborateurs ce sont

les mots « confiance », « responsabilité » et « déléguer » qui sont importants.

L'identification du noyau central et des éléments périphériques a permis d'illustrer les différences possibles qui existaient entre les représentations sociales du management des managers et celles des collaborateurs.

L'analyse de l'association libre a fait apparaître un phénomène de représentation sociale. L'analyse prototypique a montré que la représentation sociale du management était un peu plus structurée chez les managers que chez les collaborateurs. Elle a également fait apparaître un phénomène de représentation sociale autour de quelques éléments principaux qualifiables de « potentiellement centraux ». Mais, l'analyse des réponses qualitatives a également montré que nos deux groupes n'avaient pas une perception unanime du management. En effet, les managers accordaient de l'importance aux termes « communication », « décision », « piloter » et « équipe », tandis que les collaborateurs valorisaient plus les mots « confiance », « responsabilité » et « délégation ». Les managers évoquaient, ainsi, des termes

en lien avec leur mission, en faisant référence à des actions et des comportements du manager. Les collaborateurs ont priorisé plutôt des mots en lien avec leurs attentes à l'égard des managers (confiance, écoute) et aux compétences de ces derniers (responsabilité, déléguer).

### **Impact du statut à partir de l'analyse du questionnaire de caractérisation**

L'exploitation du questionnaire nous a permis de vérifier s'il existait un effet du statut sur la représentation du management (contrôle vs autonomie). Nous nous attendions à un score contrôle plus élevé chez les managers comparativement aux collaborateurs, et à un score autonomie plus élevé chez les collaborateurs par rapport aux managers.

Le modèle de régression linéaire n'a pas révélé de lien entre la variable statut (manager) et la variable autonomie ( $F_{1,71} = 1.29, b = 16.43, p = .25 > .05$ ). Il n'y a pas de lien non plus entre la variable statut (collaborateur) et la variable contrôle ( $F_{1,71} = 0.34, b = 16.12, p = .56 > .05$ ). Notre hypothèse n'a donc pas été validée.

### **Impact de la pratique**

Nous avons ensuite vérifié si l'expérience avait un effet sur le score autonomie qui devait se traduire par un score autonomie plus important lorsque l'expérience augmentait (durée d'exposition à l'objet), et inversement, un score plus faible sur le contrôle pour une ancienneté moindre. L'analyse de variance entre la variable expérience et la variable autonomie puis la variable contrôle a montré que l'expérience n'avait pas d'effet sur la perception d'un management par l'autonomie ( $p = .23 > .05$ ) ni par le contrôle ( $p = .17 > .05$ ).

### **Impact de la génération**

Nous avons également examiné l'effet de la génération, chez les collaborateurs, sur la représentation du management. Nous nous attendions à une différence de score sur l'autonomie et le contrôle en fonction de la génération. Le score autonomie devait être plus élevé chez la génération Y que chez les deux autres générations qui devaient avoir un score plus fort sur le contrôle. Or, nous avons observé que la génération Y avait un score plus faible sur l'autonomie que la génération X et celle des Baby-Boomers, contrairement à notre hypothèse. Par contre, nous avons observé un faible effet de la génération sur le contrôle, conformément à nos hypothèses, avec un score contrôle plus important chez les générations X et les baby-boomers que chez la génération Y. Statistiquement, nous n'avons pas pu montrer s'il y avait un effet de ces facteurs sur nos dimensions autonomie et

contrôle du management. L'analyse du questionnaire de caractérisation ne nous a pas permis de montrer un impact de nos variables (statut, génération, expérience des managers) sur la représentation d'un management par le contrôle ou d'un management par l'autonomie.

### **Limites de l'étude**

L'interprétation des résultats obtenus, qui ne confirment pas la littérature, nous a amenés à prendre en compte les limites de notre étude et des méthodes de collecte des données. Cette enquête a été réalisée selon le mode auto-administré, mode qui n'a pas permis d'accompagner les sujets dans leur compréhension des questions. En effet, l'énoncé pouvait susciter des interrogations chez les collaborateurs sur le sens de la réponse à apporter : s'agissait-il de leur représentation du management ou bien de celle de la pratique du management dans leur structure ? Les réponses ont donc pu être différentes si l'enquêté s'est interrogé à ce sujet, et par conséquent pu être orienté dans son champ de représentation.

Nous avons également identifié des limites liées à :

- Un faible nombre d'items retenus pour qualifier le contrôle et l'autonomie, mais également au choix de ces items qui n'induisaient peut-être pas une grande différenciation entre ces deux dimensions. Par exemple, l'item « définir et fixer des objectifs » relève bien d'un processus de contrôle qui consiste à poser un cadre. Cependant, cette démarche a aussi vocation à donner plus d'autonomie au collaborateur, en lui laissant des marges de manœuvre dans la manière d'atteindre ces objectifs.
- La population des managers qui a été interrogée. Elle comporte deux types de manager, les managers fonctionnels (secrétaires généraux, chargés de mission) et les managers opérationnels (encadrants de proximité). Ils n'ont pas les mêmes rôles et rapports aux collaborateurs, et par conséquent pas la même pratique du management. Il a été montré que les pratiques communes participent à l'élaboration de la représentation par le groupe.
- Un regroupement de managers issus d'organisations différentes. Nous avons supposé que les secrétaires généraux relevaient du même modèle d'efficacité organisationnelle, mais ils n'ont pas forcément les mêmes approches managériales. En effet, la littérature a montré l'impact de la structure organisationnelle sur le mode managérial.

- Des réponses de convenance des managers. On peut se demander si les réponses n'étaient pas influencées par l'image que la personne veut se donner de sa conception et de sa pratique du management (biais de désirabilité sociale) par rapport au discours ambiant (l'administration doit aller vers un management par la confiance).

Nous pouvons aussi expliquer la faiblesse de nos résultats en posant l'hypothèse de l'impact du contexte actuel de fusion des services de l'État. Les effectifs sont aussi en mouvement avec un apport de nouveaux collaborateurs issus d'autres organisations publiques et privées. L'hétérogénéité de notre population peut également expliquer cette faible tendance à la structuration de la représentation.

Cette étude se déroulait à un moment de réorganisation des services, avec une orientation des modes managériaux axés vers plus d'autonomie. Elle repose sur une démarche de fixation d'objectifs où le « contrôle » sert à vérifier l'atteinte des objectifs pour plus d'autonomie pour les collaborateurs. Il serait intéressant de réaliser cette étude lorsque les organisations seront stabilisées, car Guimelli (1998) précise que les représentations sociales sont un ensemble de connaissances, mais celles-ci ne sont pas des « photographies exactes de la réalité », elles résultent d'une appropriation du monde environnant (Abric, 2003).

Par ailleurs, nous avons installé dans notre étude une dichotomie en considérant les dimensions autonomie et contrôle comme deux concepts qui s'opposaient, alors que ces notions font partie du management et peuvent se combiner. En effet, les collaborateurs peuvent réaliser les tâches en autonomie en matière d'organisation du travail, tout en intégrant des règles de contrôle associées aux tâches.

## Conclusion

Dans notre contexte d'étude, les règles de fonctionnement et de validation sont strictes et les procédures appliquées comportent différentes formes d'évaluation afin d'obtenir un haut niveau de qualité des productions. La nature des tâches et la forte proportion de cadres A (60 %) parmi les collaborateurs font que les agents doivent disposer d'autonomie et de confiance dans la manière d'exercer leurs activités, s'adaptant ainsi au niveau de « maturité » du collaborateur. Par ailleurs, les entretiens ont révélé des besoins de suivi du travail et de temps d'échanges avec le manager. Ce n'est donc pas tant le contrôle qui pose problème, mais la façon dont il est exercé par le manager qui est évoquée par les collaborateurs. Le contrôle peut donc être vécu par les collaborateurs soit comme une intrusion soit comme un appui à la résolution des difficultés. Des études sur la

génération Y ont montré que si cette dernière réclame de la liberté et de l'autonomie, elle est également demandeuse d'encadrement, mais un encadrement qui appelle un management spécifique. Cette génération attend un management personnalisé qui intègre un suivi individualisé avec plus de délégation et des objectifs précis, mais sans une sensation de contrôle.

S'il y a des attentes à tout âge sur le management, ce dernier doit également s'adapter à toute situation. Le manager doit fixer des objectifs qui lui permettent de mieux contrôler l'activité, pour éviter un management trop directif, sans pour autant être dans le style « laisser-faire ». La pratique du contrôle en management doit s'adapter en fonction du travail à réaliser et du niveau de maturité des agents. Comme le souligne Taskin (2006), « la notion de contrôle » fait partie de la relation managériale, et l'une des fonctions des ressources humaines est de contrôler le travail. Mais, l'évaluation peut donner le sentiment d'être contrôlé de façon permanente avec une omniprésence du manager ; or, ce contrôle peut être vécu par le collaborateur comme une évaluation de sa personne et non de son travail et provoquer une perte de confiance. Le contrôle doit permettre de corriger les écarts observés sur le travail réalisé afin d'orienter le groupe ou l'individu vers les objectifs visés sans entraver l'autonomie du collaborateur.

En agissant sur des facteurs comme la confiance réciproque, l'autonomie et un contrôle bienveillant, les managers pourront susciter plus d'implication dans le travail et d'engagement des collaborateurs dans leurs activités et dans l'organisation. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte actuel du déploiement du télétravail et du management à distance, où la relation manager-managé risque d'être fortement impactée par une culture du présentisme.

## L'approche des Représentations Sociales appliquée à la plateforme « Serres-4PMI »

J'ai pu exploiter ce travail sur les représentations sociales au sein de l'INRA, dans le cadre de ma fonction d'administratrice de l'UMR Agroécologie. J'ai réalisé, en 2019, une étude d'image de la plateforme Serres-4PMI (Plant Phenotyping Platform for Plant and Micro-organism Interactions), adossée à l'UMR, afin d'objectiver la perception que les utilisateurs internes avaient des outils « serres » et « 4PMI ».

## Contexte

La plateforme Serres-4PMI a pour mission la conduite d'expérimentations végétales dans des conditions contrôlées,

de façon conventionnelle (en serres classiques) ou à haut débit (en serres entièrement automatisées). Elle dispose de 1 300 m<sup>2</sup> de cultures, réparties en 32 compartiments de 7 chambres climatiques, de 2 robots de phénotypage ainsi que de nombreux équipements et salles annexes, dédiées à la mise en culture d'une grande diversité d'essais. La plateforme accueille, en moyenne, 54 expérimentations par an ; outil commun de l'UMR, elle peut également être accessible à des externes.

La plateforme Serres-4PMI compte, aujourd'hui, six agents titulaires et deux apprentis et accueille régulièrement des CDDs. Elle a fait l'objet d'un suivi particulier, depuis la création de l'UMR, car elle rencontrait plusieurs difficultés en termes de gestion financière et de réduction des moyens humains dédiés aux activités (serres, phénotypage, innovation, data...). Ce constat avait été confirmé par le rapport du bureau des infrastructures, dans le cadre de la campagne de labellisation des infrastructures scientifiques collectives (ISC) de l'INRA. La plateforme faisait également l'objet de critiques des utilisateurs, liés à des difficultés d'accès aux services, de qualité du service et à des problématiques relationnelles. J'ai donc proposé de mener une enquête, auprès des agents de l'UMR, afin de mesurer la perception de cet outil collectif et de son mode de fonctionnement. Cette étude visait à identifier les attentes et les besoins des « clients » de la plateforme, afin de les intégrer au plan d'action et à « l'offre de services ». L'objectif était de mieux comprendre les représentations des objets « serres » et « PPHD » (Plateforme de Phénotypage Haut Débit) par les différents agents, en fonction de leur statut (pôle d'affectation, chercheurs, techniciens) et de leur pratique professionnelle (utilisateurs réguliers ou occasionnels). Nous nous sommes également interrogés sur la place et le rôle de l'utilisateur interne de la plateforme : est-ce un simple utilisateur ou bien un partenaire d'expérimentation ? Comment l'implication des utilisateurs est reconnue par l'équipe serres-4PMI ?

## Déroulement de l'étude

Nous avons recueilli les représentations à l'aide d'un questionnaire comprenant deux tâches d'associations verbales non hiérarchisées que nous avons complétées de questions ouvertes et à choix. Nous avons sollicité, à l'aide d'un questionnaire en ligne et sur la base du volontariat, l'ensemble de la population de l'UMR, soit environ 380 agents. La passation du questionnaire s'est déroulée du 21 mai au 14 juin 2019, et l'anonymat des participants a été garanti, tout en laissant la possibilité de s'identifier afin de compléter cette étude par des entretiens individuels.

Notre échantillon de répondants comportait 66 personnes dont 54,55 % (36) ont souhaité garder l'anonymat. Parmi les répondants, 23 étaient des techniciens (A1, B et C) et 43 des scientifiques. Nous comptons 51 titulaires et 15 contractuels. Plus de 40 % des répondants étaient affectés au sein d'un des pôles de l'UMR (GEAPSI), et nous avons observé une répartition équilibrée entre les 3 autres pôles (BIOME, GESTAD et IPM).

Les participants étaient pour la plupart des utilisateurs de la plateforme pour un nombre d'essais par an compris entre 1 et 5. Quatorze agents étaient non utilisateurs, et seulement deux agents effectuaient plus de 10 essais par an.

Les tâches d'associations verbales (TAV), ont consisté à demander aux sujets :

- Les 5 premiers mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous évoquez « les serres ».
- Les 5 premiers mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous évoquez « la PPHD ».

## Résultats

Nous avons procédé à un traitement lexical des évocations afin de les regrouper pour analyser le discours. Nous avons fait le choix d'une lemmatisation regroupant les différentes formes que peut revêtir un mot : adjectif, nom, pluriel, verbe à l'infinitif et des regroupements par synonymes. Nous avons compté de nombreux mots différents pour chacune des deux TAV. Les mots les plus fréquemment cités pour l'objet « serres » étaient : plantes (15), coût (15), expérimentation (11), vétuste (8), conditions contrôlées (6), essai (6) et manque de personnel (5).

Les mots les plus fréquemment cités pour l'objet « PPHD » étaient : coût (15), phénotypage (10), innovation (9), technicité (9), haut-débit (6).

Des questions ont également porté sur les missions de l'équipe et la nature des interactions avec le personnel de l'équipe Serres-PPHD. Les missions dévolues à l'équipe serres-PPHD consistaient pour les répondants, en grande partie, en la mise en place et au suivi des essais et des expérimentations. Étaient également évoquées fréquemment les missions de maintenance, d'entretien, de suivi phytosanitaire et d'arrosage. Le feedback au responsable de l'expérimentation et la capacité à mobiliser des moyens humains et techniques en appui aux expérimentations étaient aussi mis en avant par les répondants.

Concernant la relation aux utilisateurs, si la majorité des répondants ont dit apprécier les personnes et ont qualifié les interactions de bonnes, des réserves sur le travail des collègues ont toutefois été formulées.

## Analyse des résultats et plan d'action

Cette étude a permis de mettre en lumière les points de blocage liés aux perceptions des utilisateurs et un manque de connaissance des contraintes de la plateforme. Elle a montré la nécessité, pour la plateforme, de renforcer ses relations avec l'UMR. Cela est possible en favorisant les interactions entre les utilisateurs et les serristes pour un meilleur relationnel. Cela passe aussi par l'implication des serristes plus en amont dans les projets de recherche, pour une meilleure appropriation des enjeux des expériences et une reconnaissance de leur rôle, favorable au développement de leur compétences et de leur motivation.

Nous avons donc proposé un plan d'action qui recommande :

- de clarifier les domaines d'intervention des utilisateurs. La plateforme doit préciser les rôles et champs d'intervention des acteurs ainsi que les activités cœur de métier des serristes ;
- de communiquer sur la « marque » 4PMI, car plus de 30 % des répondants ne semblaient pas connaître ce que signifie l'acronyme 4PMI ;
- d'expliquer la grille de tarification des expérimentations dans la 4PMI jugées trop onéreuses par les utilisateurs ;
- de définir un modèle économique plus viable dans la poursuite de la réflexion sur la problématique financière de la plateforme engagée avec la DIFA ;
- de définir un plan de rénovation des serres, jugées trop vétustes.

Il s'agit tout d'abord, pour la plateforme, de travailler sur les compétences disponibles et celles à développer ; puis de clarifier les rôles et place de chacun afin de favoriser de meilleures interactions, et enfin, d'accompagner la co-construction d'une organisation et d'une offre de service la mieux adaptée aux moyens disponibles et aux attentes des utilisateurs. La plateforme gagnerait ainsi en visibilité et en efficacité.

## Conclusion générale

L'étude sur la représentation sociale de l'objet management dans les services de l'État, par les managers et les collaborateurs, nous a permis d'observer que nos deux groupes, selon leurs caractéristiques (statut, génération, pratique) avaient des attentes communes et d'autres spécifiques à l'égard du management. Une sensibilisation à ces différences permettrait d'accompagner la formation des managers vers une meilleure adaptation à l'interlocuteur, qui passe par l'écoute et le développement d'un management par la confiance.

Cette méthode des représentations sociales, adaptée et appliquée au sein de la plateforme serres-4PMI, a permis de s'intéresser à la perception et à l'opinion que la population de l'UMR Agroécologie avait de la plateforme et de son mode de fonctionnement. Les discours recueillis et analysés ont montré les points de blocage liés aux perceptions des utilisateurs et un manque de connaissance des contraintes de la plateforme. Cela nous a permis de proposer un plan d'action pour agir à la fois sur l'organisation du travail et la communication, afin d'aboutir à une compréhension mutuelle des rôles de chacun et à une amélioration des relations interpersonnelles.

Ces deux études, nous montrent que, quel que soit l'objet social étudié, l'approche des représentations sociales permet de produire un savoir qui caractérise la diversité des acteurs et leurs interrelations à l'égard de l'objet ; elle permet, surtout, d'éclairer l'objet qui fait débat et de développer le pouvoir d'agir, en proposant des axes d'améliorations. ■

# Références

- Abric J.-C. (1994). Pratiques sociales et représentations. Paris : Presses Universitaires de France.
- Abric J. C. (2001). L'approche structurale des représentations sociales : développements récents. *Psychologie et société*. (Vol. 2, n° 4, pp. 81-104).
- Abric J. C. (2003). L'étude expérimentale des représentations sociales. *Les représentations sociales* (pp. 203-223): Presses universitaires de France.
- Doise W. (1992). L'ancrage dans les études sur les représentations sociales ». *Bulletin de Psychologie*, vol. 45, n°405, p. 189-195.
- Flament C. & Rouquette M. (2003). Anatomie des idées ordinaires : comment étudier les représentations sociales. Paris : Armand Colin.
- Guimelli C. (1998). Chasse et nature en Languedoc. Paris : L'Harmattan.
- Jodelet D. (1997). Les représentations sociales. Paris : PUF.
- Lemoine C. (2012). Psychologie du travail et des organisations. Paris : Dunod.
- Méda, D. & Vendramin P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *Sociologies, Théories et recherches*. <http://sociologies.revues.org/3349>.
- Mintzberg H. (1982). Structure et dynamique de l'organisation. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (2004). Le management, Voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisation.
- Moliner P. & Guimelli C. (2015). Les représentations sociales. Fondements historiques et développements récents. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Morlot R. & Salès-Wuillemin E. (2008). Effet des pratiques et des connaissances sur la représentation sociale d'un objet : application à l'hygiène hospitalière. *Revue internationale de psychologie sociale*, 21(4), 89-114.
- Moscovici S. (1961). La psychanalyse, son image et son public : étude sur la représentation sociale de la psychanalyse. Paris : Presses universitaires de France.
- Rouquette M. & Flament C. (2003). Anatomie des idées ordinaires, Comment étudier les représentations sociales. Paris : Armand Colin.
- Salès-Wuillemin E. (2007). Les entretiens professionnels théorie et applications. In M. Bromberg & A. Trognon (Eds.), *Psychologie sociale et ressources humaines*. pp. 525-539. Paris : Presses Universitaires de France.
- Vergès P. (2001). L'analyse des représentations sociales par questionnaires. *Revue française de sociologie*, 42(3), 537-561.



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.