

Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des ressources humaines

Brigitte MOURET

Directrice de la société NAXOS

Membre Associé du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions

RÉSUMÉ

Les représentations sociales sont un outil d'aide à la gestion des ressources humaines, dans le sens où leur analyse permet d'accéder à la culture et aux fondements identitaires de l'autre, et de communiquer. Ceci est particulièrement vrai dans un contexte d'universalité. Cet article développe la dimension épistémologique des représentations sociales : en étant elles-mêmes des systèmes complexes, elles permettent d'accéder à la complexité humaine et sociale de l'entreprise, celle-ci étant définie comme un construit social. En donnant accès à la socialisation, à l'identité et aux modes de communication, elles permettent une écoute approfondie des phénomènes et un accès à l'implicite. Elles ouvrent la voie à un "management sémiotique", fondé sur la construction du sens.

I/ UNIVERSALITE ET GRH : L'ENTREE PAR LES REPRESENTATIONS SOCIALES.

A/ L'Universalité.

Le thème de l'universalité pose la question épistémologique de l'approche des faits humains et sociaux sous une double dimension problématique : anthropologique et culturelle. Derrière cette double approche, il s'agit de comprendre ce qui structure les logiques d'action des hommes et femmes d'un pays, d'une région, d'une culture particulière ou d'une organisation. On tentera de comprendre comment les comportements se structurent, comment ils évoluent, et comment ils interfèrent avec d'autres. Pour cela, la pensée complexe nous apprend à apprivoiser la réalité des phénomènes de manière inductive, en se demandant non pas ce que l'on voit ou ce que l'on entend, mais plutôt : "qu'est-ce que la réalité me donne à voir", "qu'est-ce que la réalité me donne à écouter". Le langage, en tant que fondement psychosociologique et culturel, constitue une clé d'entrée privilégiée pour accéder à cette compréhension. Et les représentations sociales, structurées sur et par le langage, permettent une écoute en profondeur et par là un accès à l'implicite, voire à l'inconscient collectif.&

Si l'on recentre la problématique autour de

l'entreprise, cela va nous permettre d'optimiser le management des hommes et la GRH, en intégrant la culture et la manière de pensée de l'autre, même si celles-ci nous sont étrangères.

B/ L'organisation, construit social.

L'analyse de l'organisation comme système humain et social nécessite un détour par les sciences sociales. Michel Crozier¹ et Renaud Sainsaulieu², en mettant l'accent sur la dimension sociale des organisations, ont largement développé l'analyse en profondeur des systèmes sociaux organisationnels. A partir de la notion de construit social, Renaud Sainsaulieu³ a développé l'approche culturelle en montrant qu'il existait des identités au travail -identités construites au sein même des organisations-, et des formes d'apprentissage culturel.

L'analyse de l'organisation comme système social nous permet de tenir compte, pour toute action de management ou de GRH, des rationalités d'acteurs (stratégies déployées autour des incertitudes de l'entreprise dans un système de relations de pouvoir) et des logiques d'action (fondées sur des identités, des valeurs, des idéologies, des modes de pensée, des affects). Passer par l'analyse du système social, accéder à ces

processus de fonctionnement internes, c'est se donner toutes les chances de réussite dans le management ou la GRH. Ici aussi, les représentations sociales constituent une entrée pertinente, notamment pour la dimension culturelle : l'analyse des représentations sociales permet de comprendre en profondeur le rapport contexte/individu/collectif, ou encore les fondements des rapports inter-individuels et collectifs à l'intérieur des organisations.

C/ Le construit social, phénomène complexe.

En étant à la fois une et multiple, multi-dimensionnelle, organisée et auto-organisée, constituée d'ordre et de désordre, l'entreprise apparaît comme un phénomène complexe. C'est dans les contextes de changement que l'on perçoit le plus les contradictions internes et paradoxes de l'entreprise. En introduisant l'idée de causalité récursive - l'effet crée la cause-, Edgar Morin⁴ donne une place centrale aux représentations sociales. Parallèlement à cela, en développant l'approche de modélisation à partir de l'intentionnalité, Le Moigne⁵ privilégie la représentation comme outil d'appréhension des phénomènes. Nous poserons l'hypothèse que c'est parce que les représentations sociales sont elles-mêmes un phénomène complexe qu'elles donnent accès à la complexité.

Les représentations sociales constituent un mode d'accès à la complexité par la posture épistémologique qu'elles appellent, à travers l'écoute inductive. Dépasse le cadre de la pensée rationnelle, elles permettent le dialogue entre les incertitudes, et répondent au principe de disjonction/conjonction. En ce sens, elles constituent un des points clés de l'approche des construits humains et sociaux, deux phénomènes complexes.

D/ Un outil épistémologique privilégié pour aborder la GRH dans un contexte d'universalité, à travers un travail d'écoute.

Cette problématisation autour du culturel, du construit social et de la complexité nous fait apparaître les représentations sociales comme un outil épistémologique tout à fait privilégié pour aborder le management ou la GRH, et ceci, pour plusieurs raisons que nous tenterons de développer tout au long de cet article :

- en ce qui concerne la dimension compréhensive, elles permettent de comprendre en profondeur l'individu et le collectif, et de cerner les modes de construction du sens
- en ce qui concerne la communication, elles permettent d'avoir un niveau d'écoute décuplé à travers un travail sur ses propres représentations et les représentations de l'autre
- en ce qui concerne le management et la GRH, elles permettent de travailler de manière inductive, à partir d'une écoute particulière.

Elles sont à ce titre un outil de compréhension et de management tout à fait intéressant, notamment si l'on veut pouvoir s'appuyer sur le contexte culturel. C'est cette dimension épistémologique d'appréhension de la réalité que nous développerons ici.

II/ LES REPRESENTATIONS SOCIALES : APPROCHE THEORIQUE.

A/ Définition des représentations sociales.

Les représentations sociales, si l'on se réfère à Abric⁶, sont "le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstruit le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique". Cette définition est intéressante car elle renvoie à plusieurs aspects des représentations. Par la double dimension de "produit" et de "processus", elle nous donne à la fois une idée de la configuration des représentations, et de leur dynamique d'élaboration : les représentations sociales sont à analyser à la fois comme construit et processus de construction, dans leur dimension schématique et dynamique, et ceci d'un point de vue à la fois psychologique et social

Au-delà du mode d'appropriation de la réalité, il faudrait parler de "système d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientant et organisant les conduites et les communications sociales" (Denise Jodelet)⁷, ou de système d'interprétation de la réalité. C'est un mode de reconstruction de la réalité qui permet de la rendre accessible cognitivement et psychiquement, et surtout non dangereuse par rapport l'univers mental de l'individu (psycho-affectif et psycho-social).

Les représentations sociales sont un mode de pensée pratique (dimension cognitive opérationnelle), mais elles sont aussi le réinvestissement (psychique ou libidinal) de l'événement dans la mémoire (Kaës, Laplanche et Pontalis)⁸. Par là, elles donnent accès aux dimensions affectives et émotives de réinvestissement des phénomènes par les individus ou groupes. En même temps, elles donnent accès à la dimension sociale de l'individu dans le sens où elles renseignent sur l'inscription du sujet dans un milieu social et une activité. C'est cette dimension (pensée pratique réinvestie psychiquement) qui explique que les représentations sociales soient à la base des logiques d'action.

Pour analyser plus avant en quoi les représentations sociales nous permettent une connaissance implicite des individus ou groupes, il faut comprendre quelles sont les fonctions des représentations sociales.

B/ Les fonctions des représentations sociales.

1. Les représentations sociales sont à la base de la construction des identités et des processus de socialisation.

La théorie du développement humain chez Piaget⁹, montre que la socialisation est la complémentarité de deux processus :

- l'assimilation qui permet d'intégrer des éléments de la réalité externe aux structures déjà existantes et déjà construites
- l'accommodation qui vise à adapter les structures déjà construites en fonction des changements perçus à l'extérieur.

La complémentarité des deux constitue un processus d'équilibration permanent : l'interaction individu/environnement est toujours un moyen de diminuer des tensions et de retrouver un équilibre entre besoins ressentis et ressources externes.

Les représentations sociales sont au coeur de ce processus d'équilibration, fonctionnant elles-mêmes à l'assimilation et l'accommodation :

- le processus d'assimilation correspond à une manière d'intégrer la réalité à des schèmes de construction du sens déjà structurés, autrement dit de l'intégrer à des représentations déjà existantes; les représentations sociales jouent un rôle de filtre, reconstituant la réalité de manière à ce qu'elle soit accessible, davantage conforme aux désirs et réductrice de tensions.

- le processus d'accommodation est à l'inverse un travail sur les structures elles-mêmes, c'est-à-dire sur les schèmes déjà construits, pour assimiler une réalité qui s'est transformée sans mettre en péril l'équilibre intérieur.

Percheron¹⁰ fait la symbiose entre processus de socialisation et représentations sociales : "la socialisation, c'est le développement d'une représentation du monde". S'il y a symbiose entre socialisation, construction de l'identité et représentations sociales, alors l'analyse des représentations sociales donne accès à toutes ces dimensions, et au mode de construction du sens de l'autre, individu ou collectif.

2/ Les représentations sociales constituent un des fondements de la construction du lien social et à la communication.

Wallon¹¹ explique que le processus de construction des représentations sociales permet à l'enfant "d'identifier sa personnalité et celle des autres". C'est cette double identification qui permet la communication inter-individuelle. En permettant un accès à la connaissance, les représentations sociales exercent une médiatisation rassurante face à l'externe, et permettent de construire les repères essentiels à toute construction identitaire et toute relation sociale ou inter-individuelle. En donnant les repères d'identification entre les personnes ou les groupes, les représentations sociales permettent d'établir la communication avec l'autre, à travers des signes de reconnaissance. Ceux-ci sont portés aussi bien par le langage que par les conduites, attitudes, ou comportements.

En donnant accès aux identités individuelles et collectives, aux modes de communication, à la structuration du lien social et à la construction du sens, les représentations sociales constituent pour nous un outil tout à fait essentiel de management à travers la compréhension du sujet.

III/ LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES, OUTIL EPISTEMOLOGIQUE DE COMPREHENSION ET D'ACTION.

A/ Un système complexe et un outil d'accès à la complexité.

La période de mutation, l'augmentation des pressions contingentes, la montée des incertitudes, nous font accéder à une grande période de complexité qui nécessite un pilotage complexe. Les représentations constituent un outil épistémologique intéressant à la fois pour aborder la complexité, comprendre les construits sociaux et humains, et penser le management ou la GRH dans ce contexte d'incertitude.

Les liens entre représentations sociales et complexité peuvent être évoqués à trois niveaux :

- les représentations sociales sont en soi une forme de système complexe, et c'est parce qu'elles sont elles-mêmes complexes qu'elles donnent accès à la complexité
- elles renvoient à des phénomènes ou systèmes complexes, à travers l'individu, le groupe, le collectif ou la société

1/ Les représentations sociales, système complexe.

Les représentations sociales peuvent être analysées comme des systèmes complexes, si l'on se réfère aux principes mis en lumière par Edgar Morin¹² :

- les représentations sociales ne peuvent se comprendre que comme une unité multiple. Chaque système de représentations est un tout unique constitué d'éléments multiples et divers (signes, idées, langage, images...), qui se caractérise par une richesse phénoménale et une multi-dimensionnalité

- dans ce système complexe, les interactions sont aussi importantes que les éléments eux-mêmes -voire plus importantes- pour donner le sens. C'est l'association (interaction) des signifiants qui donne le sens

- le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. Un schéma de représentation sociale est à la fois plus que la somme de mots dans le sens où c'est l'interaction qui donne le sens; il est en même temps moins que l'ensemble des mots puisque pour chacun d'entre eux, il ne retiendra qu'un type de signifié. En même temps, la partie est dans le tout qui est dans la partie : le mot est contenu dans la représentation qui elle-même est contenue dans le mot et lui donne sens

- les représentations sociales sont des schèmes organisés qui s'auto-organisent en permanence, à la fois autonomes et hétéronomes. La structure d'une représentation sociale autour d'un noyau central (Flament et Abric)¹³ montre une suite de schèmes organisés -et c'est l'ensemble de cette organisation qui en donne le sens-, mais en même temps, la représentation sociale, toujours en mouvance et en relation d'interaction avec l'environnement, s'auto-organise et s'auto-produit en permanence.

- la récursivité : les représentations sociales contiennent en soi les trois formes de causalités : c'est parce qu'un mot ou une perception correspond à mes représentations que je l'intègre (causalité linéaire); en l'intégrant, je lui donne le sens qui m'était apparu en

amont (causalité rétroactive); c'est parce que je crains la réaction de la personne avec qui je communique que je modifie mes représentations à priori, m'obligeant à agir contre mes propres représentations (causalité récursive, l'effet crée la cause).

- les représentations sociales sont faites de multiples contradictions et paradoxes, qu'elles gèrent de diverses manières, par des mécanismes de défense psychologiques et rhétoriques mais aussi par le processus d'ancrage.

En soi, les représentations sociales sont donc des systèmes et processus complexes. C'est probablement parce qu'elles sont des systèmes complexes qu'elles donnent accès à la complexité : complexité humaine, sociale, et de l'entreprise.

2/ Les représentations sociales, à l'interface de systèmes complexes.

Au-delà de la dimension épistémologique pure, les représentations sociales donnent accès à la réalité humaine parce qu'elles sont à l'interface de systèmes complexes. La complexité des représentations sociales ne s'arrête pas à leur structure et leur configuration, elle est constituée par leur finalité et leur fonctionnement mêmes.

Ce lien entre les personnes ou groupes, et entre les représentations et les univers auxquels elles se rattache est lui-même complexe puisque l'individu ou le groupe sont liés de manière ambiguë à plusieurs espaces de référence.

La complexité est liée d'une part à la multiplicité des groupes d'appartenance ou de référence, d'autre part à l'interaction de l'individu ou du groupe avec ces groupes d'appartenance ou de référence, qui peut elle-même être ambiguë. Analyser les représentations sociales, c'est se donner les moyens d'entrer dans ces différents niveaux de la complexité.

B/ Un outil de compréhension des construits humains et sociaux.

Dans leur richesse phénoménale, les représentations sociales donnent accès à de nombreux phénomènes ou processus :

- la cognition, en tant que produit (type d'informations retenues et connues) et processus (modalités d'apprentissage)
- l'imaginaire (roman psychique ou idéologique, auto-justification, affect, émotions...)
- le système de valeurs (échelle de jugement, morale, normes, codes sociaux, religion, idéologie...)
- le mode de construction du sens (en référence aux processus cognitifs ou psychiques, et en lien avec les modes de socialisation)
- le fondement de l'action (anticipation, imaginaire, attitude ou comportement).

Pour manager, l'accès au sens peut se faire par la prise en compte :

- du contexte dans lequel se construisent les représentations (approche de la réalité derrière les filtres d'interprétation)
- de l'inter-relation sujet/contexte (approche des processus de socialisation)

- des modes de construction du sens par le sujet (approche identitaire).

Pour cela, il faut comprendre, au-delà du contenu de la représentation (le produit, les schémas de représentation), le mode de construction de cette représentation (le processus même de construction du sens à travers des schèmes associatifs). C'est pourquoi il ne faut pas se contenter d'analyser les représentations dans leur contenu, il faut aller plus loin dans la dimension cognitive, mentale et psychique de l'individu ou du groupe.

Les psychanalystes considèrent les représentations sociales comme un mode d'accès à l'inconscient. A défaut d'avoir les outils psychanalytiques pertinents pour les décoder, le manager en restera au fait que les représentations sociales permettent d'accéder à l'implicite et au non-dit.

C/ Un outil de communication et d'anticipation des logiques d'action.

Les théories classiques de la communication se fondent sur la relation entre un émetteur et un récepteur et sur l'interaction des deux. L'analyse des représentations permet de comprendre ce qui se passe dans cette interaction. Elle aide à comprendre les brouillages et filtres de la communication.

Le travail sur les représentations sociales peut favoriser la communication :

- par le décodage des représentations de l'autre
- la compréhension des processus de construction du sens de l'autre
- la formulation pour soi à travers ses propres représentations
- l'analyse de ses propres représentations par auto-critique ou auto-réflexion
- la reformulation pour l'autre en fonction de ses propres représentations.

Le niveau d'écoute est décuplé par ce travail de décodage des représentations de soi et de l'autre, et le dialogue peut s'enrichir notablement.

En ce qui concerne les logiques d'action, les psychosociologues ont démontré à maintes reprises que c'est la représentation de la réalité plus que la réalité elle-même qui fonde les comportements. C'est en cela que les représentations sociales sont plus importantes que la réalité puisqu'elles conduisent les actions et le rapport aux autres. Elles ont aussi un rôle d'anticipation souligné par plusieurs psychologues sociaux.

IV/ METHODE D'ANALYSE DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Les représentations sociales peuvent être abordées à travers leur contenu et leur structure. Pour cela, on peut se référer aux théories de Flament et Abric⁴.

Les représentations sociales sont constituées d'un noyau central, et d'éléments périphériques. Le noyau

central constitue le fondement du sens autour duquel les éléments périphériques sont structurés.

Il peut y avoir deux manières d'analyser les représentations sociales :

- Si l'on connaît le noyau central, on peut reconstruire le schéma de représentations sociales à partir des associations d'idées ou de mots dans le discours de l'autre. C'est la fréquence qui détermine la place des associations par rapport au noyau central

- Si l'on ne connaît pas le noyau central, on peut analyser les éléments de la représentation et les liens d'association par la mise en lumière des schèmes, et tenter de reconstruire le sens, par la reconstitution du noyau central. C'est la fréquence mais aussi le type d'associations d'idées qui vont permettre de comprendre quels sont les modes de construction du sens de reconstituer le noyau central.

Dans les deux cas, la mise en lumière des liens d'interaction ou d'association est aussi importante que la place des mots eux-mêmes. C'est l'ensemble des schèmes et des interactions qui permet de définir le système de représentations de l'autre.

EN CONCLUSION, LES REPRESENTATIONS SOCIALES AU COEUR DU MANAGEMENT.

C'est parce qu'elles permettent d'accéder à l'implicite que les représentations sociales apportent une plus value à la compréhension des rapports interpersonnels ou collectifs, y compris dans des cultures fortement éloignées de la nôtre. A travers les représentations sociales, la question managériale n'est plus seulement de faire bouger et d'expliquer; elle n'est surtout pas de convaincre. Elle est d'écouter et de comprendre pour s'appuyer sur les dynamiques de construction du sens du sujet (individuel ou collectif), et agir en conséquence. Pour cela, le manager doit analyser aussi bien les processus de construction des représentations que sur leur contenu.

Les représentations sociales nous sont apparues comme un outil épistémologique intéressant par sa richesse phénoménale complexe :

- produit et processus d'activité mentale et cognitive, processus actif et dynamique de construction mentale psychique et sociale, toujours en mouvement sur des schématisations à la fois définitives et provisoires

- processus complexe, qui donne accès au complexe, et qui se situe à l'interface de systèmes ou phénomènes complexes

- système d'interface par excellence entre les individus et entre les individus ou groupes et leurs environnements

- mode de construction du lien social et fondement des processus de socialisation

- mode de construction et d'expression, mais aussi d'interprétation, de communication et de reconnaissance

- structuration sur le langage et la mise en discours, donnant accès à l'implicite si ce n'est à l'inconscient

- mode de réinvestissement de la réalité

- fondement des logiques d'action et sorte de connaissance pratique rattachée à l'expérience, au contexte, et aux conduites sociales

- fondement de la pensée et de l'action, et de l'interface des deux.

En tant que concept sémiotique (Grize)¹⁵, les représentations sociales nous permettent d'avoir une approche sémiotique du management, et donc de travailler le management par la construction du sens.

NOTES

¹ Crozier M. et Friedberg E., 1977.

² Sainsaulieu R., 1977 et 1988.

³ *ibid.*

⁴ Morin E., 1990.

⁵ Le Moigne J.L., 1990.

⁶ Jodelet D. et alii, 1988.

⁷ *ibid.*

⁸ *ibid.*

⁹ Dubar C., 1989.

¹⁰ Dubar C., 1989.

¹¹ Jodelet D. et alii, 1988.

¹² Morin E., 1990.

¹³ Jodelet D. et alii, 1988.

¹⁴ Jodelet D. et alii, 1988.

¹⁵ Jodelet d. et alii, 1988.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Crozier M., Friedberg E. - *L'Acteur et le Système*. Paris, Le seuil, 1977.

Dubar C. - *La Socialisation*. Paris, A. Colin, 1989.

Jodelet D. et alii - *Les Représentations Sociales*. PUF

Le Moigne J.L. - *La Modélisation des Systèmes Complexes*. Paris, Dunod, 1990.

Morin E. - *Introduction à la Pensée Complexe*. Paris, ESF, 1990.

Sainsaulieu R. - *L'Identité au Travail*. Paris, FNSP, 1977.

Sainsaulieu R. - *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*. Paris, FNSP, 1988.