

# La représentation sociale, fondement d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

## Le cas de trois Caisses d'Allocations Familiales.

**M. DUBOIS**

ERIHST<sup>1</sup>, Laboratoire de Psychologie Sociale

**D. RETOUR<sup>2</sup>**

Ecole Supérieure des Affaires  
Université Pierre-Mendès-France de Grenoble

### RÉSUMÉ

*Dans le cadre d'une recherche proposée par la Caisse Nationale des Allocations Familiales, nous avons tenté d'établir une réflexion théorique et une approche de GPEC intégrant l'analyse des représentations sociales (RS) de deux catégories de salariés : les techniciens-liquidateurs et les assistantes sociales. Notre propos développe successivement l'importance et l'intérêt de la prise en compte des RS dans une GPEC, le contexte de la recherche, la méthodologie mobilisée et les principaux résultats obtenus. L'intérêt de cette recherche réside dans la démonstration que la participation des salariés à une démarche de GPEC se révèle non seulement possible mais aussi indispensable à l'objet même de la GPEC et que dans cette perspective le concept de RS offre une opportunité d'approche.*

Pour pallier au mieux un certain nombre de problèmes en forte progression durant les années 80 (gestion dans l'incertitude, restructurations, mutations technologiques, évolutions des marchés et des produits, exigence accrue de qualité, déficit de compétences, difficultés de recrutement...), les entreprises ont recherché le moyen d'ajuster leurs besoins avec leurs ressources humaines. L'anticipation du futur devient un enjeu. L'approche des emplois et des compétences sur un mode prévisionnel s'avère alors nécessaire.

### I IMPORTANCE ET INTERET DES REPRESENTATIONS SOCIALES DANS UNE DEMARCHE GPEC

#### 1.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

En reprenant la définition proposée par Baron et Biard (cités par Galtier et alii, 1995, p. 563), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

(GPEC) est l'ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement.

Par ailleurs, selon Peretti et Davrat (1990, p. 476), faire de la GPEC, « c'est penser effectifs, qualifications, pyramide des âges et des rémunérations, répartitions géographiques, évolutions des masses salariales, des comportements et des motivations à terme, mais c'est aussi penser évolution des marchés et de la concurrence, évolution technologique, politique financière, stratégie d'entreprise, évolution sociale et réglementaire, nouveaux comportements écologiques... ».

Ces deux premiers éclairages montrent l'ampleur et la complexité du domaine à couvrir. Dans ces conditions, doit-on s'étonner si la notion de GPEC est polysémique et s'il existe autant de conceptions de la gestion prévisionnelle de l'emploi que d'entreprises (Gavini, 1995) ? Le concept de GPEC se révèle nécessairement contingent aux situations des entreprises et des organisations qui cherchent à le mettre en oeuvre. Ce constat explique sans doute le faible taux d'utilisation des outils informatiques standards dans le domaine (Rojot et Merck, 1990). Au-delà des remarques précédentes, il convient d'ajouter que le concept de GPEC a lui-même évolué au fil des années. D'une approche très quantitative du volume des effectifs nécessaires au développement de l'entreprise, la notion a intégré ensuite la nature des emplois à pourvoir dans le proche avenir avant de tenter de prendre en compte l'ensemble des aspects de la gestion des ressources humaines : emploi, qualification, développement personnel du salarié, motivation, mobilité, etc. (Gavini, 1995), développant de la sorte une démarche de plus en plus qualitative (Sarnin, 1992). En définitive, aujourd'hui la mise en oeuvre d'une GPEC « s'appuyant sur des réflexions quant à la transformation des métiers et des compétences est de nature à anticiper les ajustements nécessaires tant sur le plan quantitatif que qualitatif » (Galtier et alii, 1995, p. 567).

La variété des conceptions en matière de GPEC se retrouve aussi dans l'éventail des méthodes élaborées et proposées aux différents acteurs du processus. Ainsi Mallet (1990, 1991) distingue la méthode des sites (espaces privilégiés de l'affectation des personnes), les études de métiers (évolution du contenu de tel emploi et de la structure de tel groupe d'emplois), les mutations liées à des changements technologiques ou organisationnels, la planification des carrières (gestion des carrières au plan individuel et organisation des marchés internes au plan collectif). Développement et Emploi identifie de son côté cinq modes d'entrée : le plan à moyen terme, les unités, les familles professionnelles, les investissements, les métiers prioritaires à l'horizon 3/5 ans (Thierry et Sauret, 1993).

L'ensemble des méthodes et des points d'entrée cités précédemment intègre peu les opinions des salariés. Le rôle d'anticipation et de planification des gestionnaires est généralement au premier plan. Pourtant deux constats s'imposent :

- « L'organisation du travail ne peut être totalement dictée de l'extérieur : les différents acteurs, dont les salariés eux-mêmes possèdent des marges de liberté.

- La motivation des personnes est essentielle pour que ces marges de liberté soient utilisées dans le sens d'une plus grande efficacité. L'idée est donc que l'association des acteurs contribuera à une organisation plus productive » (Mallet, 1990, p. 552).

Si l'on veut impliquer les salariés dans la démarche, il semble nécessaire de privilégier une conception de l'homme-acteur, elle-même, lourde de conséquences en terme de GPEC. L'entreprise doit faire appel à la rationalité des acteurs, à leur volonté et à leur intelligence qui peuvent être source d'un meilleur rendement. On se situe dans le prolongement des théories sociologiques qui mettent en évidence les dimensions à la fois stratégique et identitaire des salariés (Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1977 ; Paradeise, 1990 ; Dubar, 1992 ; Bernoux, 1995). Les démarches participatives sont censées définir un nouveau mode de gestion collective où les salariés peuvent être informés, donner leur avis, prendre partiellement ou totalement part aux décisions et se sentir impliqués. Pour la hiérarchie cette participation est souhaitée car elle permet une meilleure intégration des objectifs des salariés avec ceux de l'organisation (Louart, 1992). Si la GPEC doit s'appuyer sur la concertation des salariés et de leurs représentants, tout le monde s'accorde cependant pour relever les faibles réalisations dans ce domaine. « On peut, dans le cas français, parler de crainte et même de refus de principe pour toute démarche associative voire participative ayant trait à la gestion des emplois, y compris s'il s'agit d'une gestion préventive » (Galtier et alii, 1995, p. 571).

Au-delà de cette question relative aux pouvoirs des différents acteurs concernés (Renard, 1995), d'autres difficultés plus opérationnelles se dressent. Ainsi, Mallet (1990, p. 555), rejoignant les remarques de Vasse (1990) indique : « permettre aux salariés de participer à une réflexion est dérisoire si on ne leur donne pas un minimum de formation et d'outils d'analyse. Il est fréquent que les participants, même de bonne volonté, ne comprennent pas ce que l'on attend d'eux et n'aient pas d'idées sur les questions posées. Evidemment il n'est pas question de les transformer tous en ergonomes ou en spécialistes des organisations. Il faut donc inventer des moyens spécifiques de provoquer, d'alimenter et de guider la réflexion de ces groupes. C'est un travail de construction d'outils ».

De plus, si les individus-acteurs sont sensibles aux thèmes qui tournent autour de la compétence et de l'anticipation, ils sont aussi attentifs aux facteurs qui fondent leur valorisation et leur identité. L'entreprise n'est pas seulement fonctionnelle, elle est aussi un système de signes et de valeurs qui constituent des éléments d'identification et guident les comportements. Les identités professionnelles sont dans ces conditions au premier plan.

On peut alors s'interroger sur la pertinence des approches traditionnelles en matière de GPEC pour aborder ces aspects. Les démarches de la GPEC ne font trop souvent que reproduire des points de vue de gestionnaire sur la nécessité de faire évoluer les emplois dans le contexte économique actuel et invoque un certain nombre d'éléments à prendre en compte (évolutions organisationnelles, technologiques...). L'emploi et les compétences associées sont alors des variables d'adaptation aux changements. Cette perspective d'approche très « théorique », apprécie et évalue l'évolution des contenus d'emplois et des compétences sans appréhender l'opinion des salariés et les évaluations collectives sur les métiers par les groupes professionnels concernés qui font pourtant partie du phénomène GPEC lui-même. On assiste alors à :

- une analyse conceptuelle insuffisante pour rendre compte du rapport des individus et des groupes professionnels à leur métier et à son évolution,
- un manque de méthodes pour aborder ces éléments.

La recherche présentée ici tente de rompre avec cette situation. Nous proposons d'adopter en matière de GPEC une perspective qui tienne compte des représentations des personnes confrontées aux changements que les métiers et leurs évolutions suscitent. La perspective est contextuelle car les changements ne peuvent être limités et isolés aux concepts d'emploi-type et de compétences associées<sup>3</sup>. Il convient d'intégrer les marqueurs identitaires par lesquels chaque catégorie sociale se définit ou cesse de se définir. Le travail et ses évolutions sont des éléments discriminants pour fonder les identités sociales. Ils sont des marqueurs sociaux utilisés par les groupes professionnels eux-mêmes pour se différencier. Dans ce contexte, la GPEC se doit d'analyser et de gérer aussi les bouleversements identitaires complexes à travers les éventuelles oppositions entre les différentes missions et fonctions et leurs évolutions. Ces bouleversements sont vécus objectivement et subjectivement par les membres des différents groupes professionnels. Ils ne peuvent manquer d'avoir des répercussions majeures sur leurs gestions respectives.

## 1.2. les représentations sociales

La question de la conceptualisation de la représentation de son métier et de ses évolutions se

pose avec une grande acuité dans le cadre d'une GPEC. Il faut en effet repérer et isoler la part individuelle de ce savoir et la part transmise socialement, par le groupe professionnel. L'examen des savoirs subjectifs ou quotidiens peut être fait selon deux approches conceptuelles, qui s'efforcent toutes deux de rendre compte de la complexité et de l'hétérogénéité de ces savoirs (Flick, 1991, 1992). Les deux modèles les plus élaborés sont d'une part celui des « théories subjectives » au premier plan sur la recherche des savoirs quotidiens (Scheele et Groeben, 1988 ; Flick, 1989), et d'autre part celui qui correspond à l'étude des représentations sociales (Moscovici, 1961, 1976 ; Jodellet, 1989 ; Abric, 1994).

La construction des théories subjectives s'appuie sur « la structure implicite d'argumentation » du savoir quotidien, c'est-à-dire sur l'analyse de l'organisation interne du savoir individuel subjectif où l'argumentaire mis en oeuvre permet d'aborder toute une série de thématiques. Elle s'arrête cependant au niveau de l'individu et de l'élément idiosyncratique du savoir quotidien. Les représentations sociales cherchent au contraire un accès à la façon dont une société « pense » dans un domaine ou à propos d'un objet particulier. Le caractère social de ces représentations est souligné par Herzlich (1986). L'hypothèse centrale qui va au delà des concepts issus des théories subjectives est que le savoir collectif ou culturellement partagé influence les représentations sociales (RS) qui s'édifient à partir de lui (Roqueplo, 1974 ; Moscovici, 1984).

Les points de départ de la recherche sur les RS sont les sujets qui font partie d'une société en tant qu'éléments de groupes sociaux. L'objet d'étude est leur façon de penser et leur savoir. L'accent est mis sur la manière dont chaque groupe va distribuer socialement un certain savoir, qui le renvoie à sa position dans la société entière. Les groupes sociaux fondent le modèle d'approche des RS. L'analyse des RS éclaire les rapports contexte/individu/collectif à l'intérieur des organisations. « Les RS, comme outil épistémologique (...) permettent de comprendre en profondeur l'individu et le collectif, et de cerner les modes de construction du sens, (...) en ce qui concerne le management et la gestion des ressources humaines, elles permettent de travailler de manière inductive, à partir d'une écoute particulière » (Mouret, 1993, p. 171).

Les RS sont tout à la fois cognitives et sociales. Selon Moscovici, les représentations ont « une texture psychologique » car le sujet est actif (1976, p. 40) et de ce fait les RS sont soumises aux règles qui régissent les processus cognitifs. Cependant elles sont aussi sociales car la mise en œuvre de ces processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore ou se transmet la représentation.

### 1.2.1. La construction des RS : un processus cognitif

Au plan individuel, les RS peuvent être définies comme « un univers d'opinions et de croyances » (Kaes, 1968) ou encore comme « l'organisation durable de perceptions et de connaissances relatives à un certain aspect du monde » (Moscovici, 1976). Leurs caractéristiques sont d'être construites par les lois de la perception. Cette dernière n'est pas objective au sens où elle dépendrait principalement des stimuli. Il s'agit d'une interprétation et d'une transformation de la réalité. L'individu sélectionne, trie dans la réalité ce qui est conforme à son système de valeurs, à ses intérêts, aux normes des groupes d'appartenance ou de référence. Dans la construction des RS plusieurs phénomènes apparaissent :

- une part importante des caractéristiques objectives de la réalité est abandonnée (loi de réduction),
- des éléments retenus sont renforcés (loi d'accentuation),
- si certains éléments sont éliminés ou soulignés en fonction de l'attraction exercée par les habitudes, les intérêts, les valeurs, les sentiments de ceux qui perçoivent, d'autres sont transposés, falsifiés, assimilés à autre chose (loi d'assimilation).

Les RS orientent les comportements et les pratiques car le système de précodage que constituent les RS compose un guide pour l'action. Elles interviennent dans la définition de la finalité de l'action en déterminant les types de relations jugées comme pertinentes par le sujet (Abric, 1971 ; Codol, 1969). Elles produisent aussi un système d'anticipations et d'attentes en sélectionnant et en filtrant les informations. Leur mise en évidence favorise la communication et l'échange social.

### 1.2.2. La construction des RS : un processus social

Les représentations sociales sont aussi des savoirs sociaux car elles jouent un rôle important dans le maintien des rapports sociaux (Doise, 1990). Ces derniers amènent les individus et les groupes à se définir les uns par rapport aux autres. Une RS consiste toujours à ancrer les connaissances dans un monde de valeurs sociales hiérarchisées résultant de positions asymétriques occupées par des groupes et des individus dans une organisation. Dans ce cadre, les RS sont à la fois façonnées par ces rapports et véhiculent un savoir sur ces rapports. Cette redéfinition s'effectue sans cesse tout au long d'une multitude d'actions.

Cependant il existe des régulations relativement stables qui caractérisent ces rapports symboliques. Moscovici (1961) considère ces régulations comme un métasystème qui intervient continuellement dans le système de nos organisations cognitives. De multiples schèmes organisateurs composent ce métasystème comme les règles, les normes, le positionnement dans le corps social, les actions, les mis-

sions... Ainsi ces régulations se déroulent par l'intermédiaire d'objets réels et/ou symboliques (l'emploi occupé, son statut, son rôle et ses activités, par exemple). Il intervient alors la notion de marquage social car ces objets médiatisent l'organisation des actions individuelles et collectives.

Dans les relations intergroupes, le rôle des RS est de maintenir ou de renforcer la position du groupe concerné, de pérenniser et de justifier la distance sociale entre les groupes (Avigdor, 1953 ; Tajfel, 1972) : « Les représentations ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social... [elles permettent] l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés » (Mugny et Carugati, 1985, p. 183). Cette fonction identitaire leur procure une place primordiale dans les processus de comparaison sociale (Doise, 1973).

Les RS sont un élément essentiel pour comprendre les déterminants des comportements et des pratiques sociales : « Par ses fonctions d'élaboration d'un sens commun, de construction de l'identité sociale, par les attentes et les anticipations qu'elle génère, elle est à l'origine des pratiques sociales. Par ses fonctions justificatrices, adaptatrices et de différenciation sociale, elle est dépendante des circonstances extérieures et des pratiques elles-mêmes, elle est modulée ou induite par les pratiques » (Abric, 1994, p. 18).

De nombreuses recherches ont été entreprises par les psychologues sociaux sur des domaines concrets. Dans la sphère professionnelle, on assiste à un foisonnement d'études et de recherches sur la RS comme élément indispensable d'approche des transformations en cours et des positions des acteurs et des groupes professionnels :

- sur les changements technologiques (Singéry & Singéry-Bensaïd, 1984 ; Charlier, 1986 ; Colusse L. & P., 1986 ; Singéry & Bérenger, 1987 ; Grize, Vergès & Silem, 1987 ; Singéry, 1994)
- sur les activités de travail et hors travail (Levy-Leboyer et alii, 1990),
- sur l'artisanat (Abric & Mardellat, 1983 ; Abric, 1984),
- sur le personnel soignant (Jacobi, 1988 ; Guimelli, 1994),
- sur les dirigeants d'entreprises (Pousset, 1976 ; Mardellat, 1990),
- et sur les techniciens et les administratifs (Chesne, Minguet, 1975),
- etc.

Peu de recherches, à notre connaissance, ont abordé les RS dans le cadre d'une GPEC.

### 1.2.3. RS et GPEC

S'intéresser à une GPEC dans une perspective qui prend les RS comme point de départ, c'est reconnaître :

- l'importance du savoir subjectif et social qui exprime concrètement un rapport quotidien à son métier et à ses transformations au fil des évolutions,

- que la construction de l'identité professionnelle s'établit à travers une interaction dialectique complexe entre les représentations des salariés, les aspects matériels des situations de travail et les pratiques qu'ils mettent en oeuvre pour reproduire mais en même temps pour transformer aussi de manière consciente ou inconsciente leur rapport à leur situation de travail,

- enfin, l'influence décisive des représentations sur la manière de concevoir et de vivre réellement son métier.

En terme d'analyse, il s'agit de :

- replacer l'individu en relation avec toutes les dimensions de son emploi qui inclut les processus quotidiens de constitution du sens à la fois individuels et collectifs,

- rechercher les représentations particulières que chacun des groupes de travail se fait de la vie professionnelle.

A cette fin, il convient d'analyser le savoir subjectif et social qui se constitue, qui est utilisé et qui se transforme dans le processus de construction sociale des métiers. Dans cette perspective, il ne suffit pas seulement de clarifier le concept d'emploi, il s'agit aussi de s'orienter vers l'approche des métiers en appréhendant les RS que cet objet génère, explicitement et implicitement. De plus, les situations de travail évoluent toujours plus vite que les perceptions des salariés. On voit là tout l'intérêt des représentations sociales dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'autant plus qu'elles sont souvent ignorées comme si les salariés n'étaient jamais acteurs mais seulement objets du changement (Bournois, Livian et Thomas, 1993).

L'ensemble de ces définitions et caractéristiques permet de mieux saisir les différents intérêts que présente l'approche des RS pour une GPEC. Les RS ont un caractère différenciateur qui repose sur les appartenances des individus qui leur font adopter telles ou telles représentations. Tel est le cas par exemple des catégories de salariés que nous avons

étudiées au sein de trois Caisses d'Allocations Familiales que nous allons maintenant présenter.

## II APPLICATION À DEUX CATÉGORIES DE SALARIÉS DES CAF

### 2.1. Le cadre de la recherche

#### 2.1.1. Le contexte

A effectifs constants (30.000 agents en 1990 comme en 1980) les 125 Caisses d'Allocations Familiales (CAF) existantes en France touchent un public croissant d'allocataires (7.739.000 en 1990 contre 5.936.000 en 1980) en servant une gamme de prestations de plus en plus diversifiée. Elles poursuivent conjointement une politique d'action sociale familiale. La dimension partenariale de leur action se développe, en relation avec les collectivités locales, les services extérieurs de l'État, les associations.

Pour faire face à ces nouvelles tâches et à la diversification de leurs missions, les CAF et la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) ont engagé un important effort de modernisation : investissements informatiques, politique active de formation, recherche d'une meilleure qualité dans le traitement des dossiers et dans l'accueil du public, efforts de communication en direction des allocataires et des partenaires.

Pour accompagner et anticiper ces évolutions, la CNAF a désiré faire réaliser une recherche sur l'évolution des compétences, des métiers et des missions auprès de deux catégories de personnel :

- les techniciens « back-office » qui interviennent à différents stades du traitement des dossiers des allocataires et usagers des caisses. Les techniciens sont à la fois confrontés à des évolutions techniques importantes (informatiques en particulier), à une complexification croissante des prestations et à une diversification rapide de la situation et des attentes des usagers avec lesquels ils sont de plus en plus en contact téléphonique,

- les assistantes sociales, confrontées à un ensemble de mutations concernant à la fois :

- \* les populations auprès desquelles elles interviennent,

- \* les politiques qui orientent leurs actions,

- \* le cadre institutionnel et les repères sociaux et professionnels dans lesquels elles agissent.

Les analyses portent sur les évolutions des emplois et des compétences et sur leurs articulations avec les représentations que les agents construisent de leurs missions.

### 2.1.2. Éléments méthodologiques

Quand on s'intéresse aux représentations sociales des évolutions de métiers, on est dès lors amené à se demander comment on peut observer ces dernières. Cela nécessite d'intégrer aux études de systèmes individuels de représentations celles portant sur des systèmes de rapports symboliques entre acteurs sociaux.

Le premier aspect renvoie à la nature de production du discours qui permet d'accéder aux représentations. D'où l'importance, d'un point de vue méthodologique de tenir compte du mode de recueil des discours, des argumentations (Grize et al, 1987). Le second aspect fait référence au contexte idéologique et à la place occupée dans le système social par l'individu ou le groupe concerné. « La signification d'une représentation sociale est toujours imbriquée ou ancrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ social donné » (Doise, 1992, p. 189). Ces raisons conduisent à envisager une méthode qui laisse une place maximale aux contextes où se déroulent les expériences et où s'exercent les influences.

La recherche s'est déroulée au sein de trois Caisses d'Allocations Familiales : Auxerre, Grenoble et Valence, marquées par une grande variété de situations (nombre d'allocataires, contexte local, organisation interne...). Une quinzaine de dirigeants hiérarchiques et fonctionnels ont tout d'abord été interviewés afin de cerner le contexte institutionnel. Puis concrètement, l'approche des représentations sociales des salariés a été menée en suivant deux étapes :

- Une série d'entretiens préliminaires se rapportant à la description de l'activité générale des différentes catégories étudiées, les changements intervenus dans leur travail et les perspectives d'évolution. L'analyse des discours ainsi produits a permis de dégager les grands thèmes abordés puis d'établir des listes de mots afin de créer le questionnaire proprement dit.

- La passation d'un questionnaire auprès de 133 salariés a permis de recueillir des informations permettant d'approcher les fondements cognitifs des représentations. Des analyses quantitatives (tris à plat et analyse de correspondances) ont ensuite été réalisées pour décrire l'information ainsi collectée avant son interprétation.

Le questionnaire utilisé combinait plusieurs modalités de recueil des données pour faire apparaître les représentations sous différents aspects. Nous

avons admis par hypothèse que la combinaison de diverses techniques de questionnement donne accès à différents niveaux de représentation de complexité croissante. Il nous importait de recueillir des informations à la fois sur les fondements cognitifs des représentations et sur leur mise en fonctionnement dans une interaction discursive argumentée. D'où la présence de :

- Questions ouvertes qui permettaient d'introduire un entretien semi-dirigé. Elles concernaient les évolutions perçues du métier et permettaient un discours argumenté produit en réponse : *Pouvez-vous me parler des principaux changements qui interviendront dans votre travail ? Quels sont les éléments qui amènent cette évolution ?*

- Questions de type « évocation » : *Comment percevez-vous l'évolution de votre travail ?* Les réponses (sous forme de mots) indiquaient quels étaient les principaux éléments du préconstruit associé à l'expression.

- Listes de concepts clés à hiérarchiser (cf. encadré ci-dessous) permettant ainsi aux salariés de sélectionner, d'organiser, d'expliquer et de justifier leurs pensées.

Voici une série de mots, parmi la liste qui suit :

- |             |                   |              |
|-------------|-------------------|--------------|
| - diversité | - surcharge       | - rapidité   |
| - qualité   | - responsabilités | - complexité |
| - expertise | - statistiques    | - relations  |
| - ...       |                   |              |

Entourez les 4 mots qui correspondent le plus à l'évolution que vous souhaiteriez dans le traitement des dossiers

Rayez les 4 mots qui correspondent le moins à l'évolution que vous souhaiteriez dans le traitement des dossiers.

Nous avons donc disposé d'un vocabulaire décrivant selon différentes dimensions (pouvant être perçues positivement ou négativement) les évolutions du métier. Le questionnaire laissait au sujet interrogé un espace maximal pour exposer ses expériences et ses opinions. Cela permettait de mettre en évidence les activités de construction des logiques exprimées par les salariés et de faire apparaître les transformations sur lesquelles reposent les RS. Cette méthodologie permettait de saisir les principes organisateurs des représentations sociales face aux évolutions des métiers et des missions.

## 2.2 Principaux résultats obtenus

### 2.2.1. Représentations des techniciens-liquidateurs

Les représentations se structurent autour de deux logiques administrative et relationnelle qui trouvent leur point de jonction dans le thème de la rapidité, puisque du côté de la hiérarchie comme du côté des allocataires c'est la rapidité dans le travail qui leur est demandée et qui leur apportera une plus grande reconnaissance.

Cette exigence de rapidité dans le travail renvoie concrètement à deux niveaux de qualité :

- le premier concerne le traitement des dossiers. Les techniciens souhaiteraient éviter les erreurs d'interprétation des données (indus, non-paiements) et pouvoir passer plus de temps sur des dossiers complexes ou sur la connaissance de la situation des allocataires,

- la personnalisation des contacts, le développement des communications notamment téléphoniques avec les allocataires constituent le second niveau.

Cette dimension relationnelle de l'activité du technicien possède des effets importants. Le technicien se trouve face à une nouvelle situation. Ce ne sont plus seulement ses collègues et sa hiérarchie qui servent de points de repère pour son identité d'agent et son image mais le public d'allocataires dont il ne connaissait auparavant que l'individualité formelle inscrite dans les dossiers. L'allocataire vient réagir oralement dans la relation. Il devient de plus en plus co-producteur du service.

L'identification du besoin est à la base du métier. Elle permet la mise en oeuvre des moyens disponibles et nécessaires pour la recherche du service à rendre. L'acte professionnel est perçu comme une forme d'expertise pour répondre aux besoins les plus urgents de l'utilisateur. Rechercher avec les personnes la solution à leur situation fonde les principes d'action. La recherche de la qualité du traitement nécessite de s'inscrire dans la durée (suivi et accompagnement). L'art du métier sur ce versant personnalisé c'est surtout d'être un conseiller. Le « savoir » doit résider dorénavant en la connaissance des individus, en l'identification de leurs besoins et de leurs moyens. La qualité de l'acte professionnel se fonde sur la qualité de service rendu à l'utilisateur, véritable co-acteur et co-producteur de son évolution et de son devenir. Pour les techniciens, le questionnement doit permettre de situer l'utilisateur pour trouver la meilleure solution pour son cas précis. Les techniciens dans leur ambition d'établir un contact avec l'allocataire permettant de recueillir toutes les informations utiles doivent cependant se démarquer clairement aux yeux du public d'une intervention de type « administratif ». Or la pré-

cision des questions à poser, les informations demandées aux allocataires, les règlements et contraintes législatives, ... fixent un cadre et formalisent la base de travail des techniciens. Dès lors le travail s'apparente plus à une enquête administrative qu'à une relation personnalisée.

Dans cette opposition et cette hiérarchisation de représentations entre administratif et relationnel, se forment toute l'ambivalence et tous les tiraillements de la profession face aux évolutions actuelles. La compétence traditionnelle est dans ces conditions déplacée, dévalorisée. Au delà de la possession de connaissances de nature diverse (juridique, institutionnelle, administrative, technique...), la profession doit se doter de dimensions autres. La profession se construit sur un lien social plus intime avec l'utilisateur qui échappe donc, en partie du moins, aux yeux de l'administration. Ce travail relationnel a des difficultés à se faire reconnaître. Il est facilement jugé comme improductif et peu rentable. On retrouve à ce stade les difficultés liées à l'évaluation du service. L'évaluation actuelle est surtout statistique. Elle se confond avec la notion de contrôle et impose un cadre mal vécu, source de stress. Ici se profile tout le problème de la mesure de l'efficacité réelle des actions.

Dans ce mouvement, existe le sentiment profond d'une transformation du rapport au métier qui est vécue de manière contradictoire car elle inclut les actes professionnels dans des dimensions d'ordre social et rend partiellement obsolète les modalités de l'efficacité pratique qui pré-existaient. Associées à de nouvelles prestations de travail, les priorités relatives aux profils de compétence sont redéfinies. Il y a en terme de compétences obligation de reconnaître la nouvelle identité professionnelle. Il s'agit de développer les capacités des techniciens liquidateurs à communiquer qui pour l'instant s'établissent pour l'essentiel par des apprentissages au quotidien.

### 2.2.2. Représentations des assistantes sociales (AS)

La fonction d'aide et d'écoute est un pôle majeur dans la représentation de leur métier par les AS. L'écoute reste le mode d'approche principal dans la relation au public. Cet aspect « d'aide et d'écoute » se conjugue aussi avec le futur, puisqu'il est perçu comme un élément indispensable dans l'évolution de la profession. Cette dimension est cependant questionnée par le manque de moyens et l'urgence dans l'intervention qui réduisent le travail de fond avec les familles.

Dans la représentation de la Personne il y a une séparation très forte entre « l'individuel » et le « social ». Le service social est un spécialiste de l'humain, de l'individu concret. Si l'institution traite de la quantité, de l'impersonnel, le service social est dans le particulier, dans le spécifique et l'individuel. Dans cette dualité de représentations entre individuel et

social, se constituent toute l'ambiguïté et les tensions de la profession en regard des changements en cours. Le contrat implicite en référence à un idéal d'autonomie individuelle s'oppose à une approche globalisante imposée par les politiques sociales actuelles. La compétence traditionnelle est dès lors déplacée, dévalorisée. Elle ne permet plus de répondre complètement aux attentes. Face aux personnes, l'AS ne représente plus seulement l'aide et le conseil, elle symbolise désormais aussi l'Administration.

Le travail administratif apparaît toujours dans les réponses relatives aux changements du métier. Les AS se perçoivent de plus en plus comme des agents « instructeurs de dossiers ». Cette évolution vers un aspect administratif du travail est relative aux tâches nouvelles qu'elles ont à effectuer (constitution de dossiers : RMI, logement, renseignements sur la situation familiale...) et aux compétences variées à mettre en œuvre. Ce type de travail est souvent dévalorisé dans leurs discours et correspond pour elles à des tâches « paperassières ». Ce n'est pas l'utilité de ces tâches qui est décriée, mais une perte d'autonomie et de marges de manœuvre. Cette orientation conduit naturellement aussi à un chevauchement d'activités avec le travail des administratifs. Ce changement questionne les moyens et les méthodes traditionnelles de la profession.

C'est dans les « outils » et les « savoirs opératoires » que se joue l'évolution de la profession. Il y a actuellement une impression de « bricoler », de n'avoir pas beaucoup d'éléments d'appréciation en mains pour entreprendre et évaluer les différentes actions ce qui pose une interrogation insistante sur l'acte professionnel et sur sa finalité.

L'idéal d'amélioration technique demeure fondamental dans les représentations professionnelles. La référence à des méthodologies communes d'analyse des situations apparaît seule capable de fonder la légitimité de l'expertise professionnelle des AS. Dans ce désir de renforcer les moyens et les méthodes, il n'y a pas seulement la volonté d'approfondir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques pour mieux assurer son métier, il y a conjointement une production de représentations où se mêlent à la fois visions de la compétence et visions de soi. Il s'agit d'un enjeu véritablement existentiel au sens où il est relié à un intérêt pratique. Le besoin de moyens et de méthodes traduit un mouvement de réinstitutionnalisation, de reconstruction d'une nouvelle identité.

La dépendance accrue vis-à-vis d'un univers politique proche du terrain crée le sentiment profond d'une transformation du rapport au savoir. Celle-ci est vécue de manière contradictoire, inscrivant désormais les actes professionnels dans des dimensions d'ordre prioritairement politique et social, rompant avec les modalités de l'efficacité pratique qui existaient auparavant (aide individuelle notamment). Les AS voient dans cette évolution une menace sur leur identité pro-

fessionnelle dans la mesure où le rapport du politique au service social s'imbrique très étroitement aux changements décisifs qui redéfinissent les enjeux de leur professionnalisation.

L'image de la compétence se pose avec une vigueur particulière en raison des nouveaux modèles d'intervention qui se profilent dans le paysage du travail social. Leur objet n'est plus le « traditionnel usager » mais plutôt une population cible (jeunes au chômage, femmes seules en situation monoparentale, enfants en échec scolaire...) pour laquelle de nouveaux projets d'intervention sociale sont pensés dans le cadre d'un partenariat institutionnel et sur un territoire précis.

Il y a en terme de compétences obligation de reconnaître sa nouvelle identité professionnelle qui nécessite le développement de nouvelles capacités : formulation de projets, acquisition de méthodologies d'analyse du pouvoir (décodage des pratiques, repérage des différentes positions des acteurs en travaillant sur l'information, la négociation, la médiation...), apprentissage de la communication institutionnelle, formulation de programmes d'interventions sociales, compétence à négocier avec des partenaires avec des légitimités et des logiques différentes.

Par ailleurs, il existe une grande contradiction entre d'une part la nécessité de garantir le consentement de l'usager par la confiance et l'obligation de révéler, d'autre part, des informations au nom de l'Intérêt Général. C'est entre l'exigence traditionnelle de discrétion et la nécessité accrue de révélation que se situent aujourd'hui l'ambivalence et la redéfinition de l'identité de la profession. Il s'instaure alors un double mouvement contradictoire entre l'approche individuelle et la prise en compte des structures sociales de plus en plus complexes et évolutives qui font intervenir d'autres partenaires.

Pour cela, les AS, qui mesurent les limites de leurs pratiques habituelles, ont besoin de nouveaux repères. L'accompagnement social, centré sur l'individu, terrain historique du travail social, se recompose sous des formes beaucoup plus connectées à l'offre sociale : appui spécifique personnalisé, tutorat, contrat d'insertion... La résistance des AS est alors importante à l'égard de cette conception du travail social dans laquelle elles ne trouvent plus de place pour la relation d'aide, telle qu'elles la définissent. Dans ce jeu de miroir entre activités traditionnelles et introduction d'éléments nouveaux, il y a irruption de contradictions et de tensions permanentes qui travaillent toute la dynamique de professionnalisation.

## CONCLUSION

Malgré les limites inhérentes à cette recherche (deux catégories de salariés étudiés, absence de prise

en compte de l'évolution temporelle des RS...), les résultats présentés montrent la pertinence de l'application du concept de RS dans une problématique de GPEC. Ils donnent un contenu concret et opérationnel des perceptions des différentes catégories de salariés sur leurs métiers et leurs évolutions. Ces éléments, sources de multiples tiraillements vécus et ressentis au sein des groupes professionnels, sont importants. Ils ne peuvent être ignorés de la part de la hiérarchie et des fonctionnels. Ils confirment l'intérêt théorique des RS comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines (Mouret, 1993). De plus, grâce à la méthode de recueil par questionnaires, rapide et applicable à grande échelle, les RS permettent l'expression à la fois individuelle et collective des salariés. Ce faisant, elles peuvent compléter les travaux réalisés auprès de dirigeants d'organisations en matière de « cartes mentales » (Calori et Sarnin, 1993). De même, les RS sont susceptibles d'éclairer les dimensions collectives des compétences, dès lors qu'on les relie à l'analyse des contextes organisationnels et des activités réelles<sup>4</sup>. Cette recherche démontre enfin l'intérêt d'une approche transversale, intégrant des concepts issus de la Psychologie sociale dans une application de gestion des ressources humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J.C., Experimental study of group creativity : task representation, group structure, and performance, *European Journal of Social Psychology*, 1, 1971, pp. 311-326.
- ABRIC J.C., L'artisan et l'artisanat : analyse du contenu et de la structure d'une représentation sociale, *Bulletin de Psychologie*, 37, 1984, pp. 861-875.
- ABRIC J.C., MARDELLAT R., *Les représentations sociales de l'artisan et de l'artisanat*, GIFRESH/CEPAM, 1983.
- ABRIC J.C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994.
- AVIGDOR R., Etude expérimentale de la genèse des stéréotypes, in *Cahiers internationaux de sociologie*, 14, 1953, pp. 154-168.
- BARON X., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, *Cahiers Français*, n° 262, juillet-septembre 1993, pp. 3-18.
- BERNOUX P., *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, 1995.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y.F., THOMAS J., Les nouvelles perspectives de la recherche in BRABET J. (Coord.) *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993.
- CALORI R., SARNIN P., Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, n° 93, pp. 86-94.
- CHARLIER E., Recueil et analyse des représentations de l'informatique chez des professeurs d'informatique de l'enseignement secondaire in WILKIN L. (Ed.), *Technologies de l'information, aspects humains et sociaux*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1986, pp. 65-75.
- CHESNE B., MINGUET G., *Etude sémantique de la vie professionnelle de techniciens et d'administratifs*, Bruxelles, Université Libre de Bruxelles, 1975.
- CODOL J.P., Représentation de soi, d'autrui et de la tâche dans une situation sociale, *Psychologie Française*, 14, 1969, pp. 217-228.
- COLUSSE L., COLUSSE P., Les représentations psychosociales de l'informatique, in WILKIN L. (Ed.), *Technologies de l'information, aspects humains et sociaux*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1986, pp. 31-47.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Ed du Seuil, 1977.
- DOISE W., L'ancrage dans les études sur les Représentations Sociales, *Bulletin de Psychologie*, XLV, 405, 1992, pp. 189-195.
- DOISE W., Les Représentations Sociales, in R. Ghiglione, C. Bonnet & J.F. Richard (eds), *Traité de Psychologie Cognitive, Tome 3 : Cogintion, représentation, communication*, Paris, Dunod, 1990, pp. 111-174.
- DOISE W., Relations et représentations intergroupes, *Archives de Psychologie*, 41, 1973, pp. 303-320.
- DUBAR C., Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue Française de Sociologie*, oct-déc., vol XXIII, n° 4, 1992.
- DUBOIS M. et RETOUR D., Evolution des métiers et des missions, *Rapport de recherche CNAF*, 1994.
- FLICK U., *Alltagswissen über Gesundheit und Krankheit. Subjektive Theorien und Soziale Repräsentationen*, Heidelberg, Asanger Verlag, 1991.
- FLICK U., *La perception quotidienne de la santé et la maladie. Théories subjectives et représentations sociales*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- FLICK U., Vertrauen, Verwalten, Einweisen. Subjektive Vertrauenstheorien in *Sozialpsychiatrischer*

Beratung, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1989.

GALTIER B. et alii. La gestion prévisionnelle de l'emploi : outil de gestion des âges et des compétences ? *AGRH*, 1995, pp. 563-574.

GAVINI C., Formes d'organisation et gestion prévisionnelle de l'emploi, *Actes du colloque Sciences de gestion et problèmes de l'emploi*, IAE de Lille, 1995, sans pagination.

GRIZE J.B., VERGES P., SILEM A., *Salariés face aux nouvelles technologies*, Editions du CNRS, Paris, 1987.

GUIMELLI C., La fonction d'infirmière. Pratiques et représentations sociales, in ABRIC J.C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994, pp. 83-107.

HERZLICH C., Représentations sociales de la santé et la maladie et leur dynamique dans le champ social, in W. Doise, A. Palmonari, (eds), *L'étude des représentations sociales*, Lausanne, Delachaux & Niestlé, 1986.

JACOBI D., Evolution des représentations sociales et régulation : la représentation du rôle propre chez les cadres infirmiers, *Mémoire de DEA*, Université de Provence, 1988.

JODELET D., *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.

KAES R., *Images de la culture chez les ouvriers français*, Paris, Cujas, 1968.

LAMBERT C. Le processus d'apprentissage : un cadre interprétatif du processus de GPEC, *AGRH*, 1994, pp. 177-185.

LEVY-LEBOYER C. et alii., Représentations des activités de travail et des activités hors travail chez de jeunes cadres, *Revue Internationale de psychologie sociale*, 3, n° 3, 1990, pp. 357-382.

LOUART P., Participation aux résultats : les véritables enjeux, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992, pp. 95-104.

MALLET L., *Gestion prévisionnelle des emplois*, Paris, Editions Liaisons, 1993.

MALLET L., Les méthodologies de gestion prévisionnelle. Pratiques et enjeux, *AGRH*, 1990, pp. 541-566.

MARDELLAT R., *Performance économique de l'entreprise et profil psychologique du dirigeant*, Paris, CEPAM, 1990.

MOSCOVICI S., *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, 1961.

MOSCOVICI S., *La psychanalyse, son image, son public*, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> éd., 1976

MOSCOVICI S., The phenomenon of social representations, in R.M. Farr and S. Moscovici (eds), *Social representations*, Cambridge, University Press, 1984.

MOURET B., Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des ressources humaines, *AGRH*, 1993, pp. 170-174.

MUGNY G., CARUGATI F., *L'intelligence au pluriel : les représentations sociales de l'intelligence et de son développement*, Cousset, DelVal, 1985.

PARADEISE C., Les théories de l'acteur, *Cahiers Français*, numéro spécial Découverte de la sociologie, 1990, pp. 31-37.

PERETTI J.M., DAVRAT F., A propos d'emploi et de gestion prévisionnelle des ressources humaines, *AGRH*, 1990, pp. 475-479.

POUSSET A., « Quelques types de modèles opératoires utilisés par les dirigeants dans la formulation et la résolution de leurs problèmes d'entreprise », *Revue de l'Institut de Sociologie*, Université Libre de Bruxelles, 1976.

RENARD J., Les obstacles à l'introduction d'une gestion des compétences, *AGRH*, 1995, pp. 584-591.

ROJOT J., MERCK B., La gestion prévisionnelle des ressources humaines, beaucoup de promesses, peu d'utilisateurs ? *AGRH*, 1990, pp. 507-540.

ROQUEPLO P., *Le partage du savoir*, Paris, Le Seuil, 1974.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques, 1977.

SARNIN P., La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif, *AGRH*, 1992, pp. 406-411.

SCHEELE B., GROEBEN N., *Dialog-Konsens-Methoden der Rekonstruktion Subjektiver Theorien*, Tübingen, Francke, 1988.

SINGERY J., BERENGER M.L. Informatisation du travail de bureau et conditions de travail : l'opinion des utilisateurs, in *Rapport Conseil Régional PACA*, n° 85/4372-914-913-2, Marseille, 1987.

SINGERY J., Représentations sociales et projet de changement technologique en entreprise in ABRIC J.C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994, pp. 179-216.

SINGERY J., SINGERY-BENSAID J., L'impact de l'informatique sur les représentations et les comportements des salariés : l'exemple d'un poste de guichet, *Bulletin de Psychologie*, 37, 1984, pp. 843-860.

SPERBER D., L'étude anthropologique des représentations : problèmes et perspectives, in D. Jodelet (ed), *Les représentations sociales*, PUF, 1989.

TAJFEL H., La catégorisation sociale, in S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse, vol. 1, 1972.

THIERRY D., SAURET C., *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1993.

VASSE W., La gestion prévisionnelle des emplois, *AGRH*, 1990, pp. 481-490.

## NOTES

<sup>1</sup> Equipe de Recherche sur les Interfaces Homme Système de Travail, Bâtiment Sciences Humaines et Mathématiques. Université Pierre Mendès France, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9.

<sup>2</sup> A partir du 1<sup>er</sup> septembre 1995, en poste à l'Institut de Gestion de Rennes - Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE, Université de Rennes I).

<sup>3</sup> La notion « d'emploi-type » permet d'établir une description et une gestion au delà du concept de poste. L'emploi-type désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. Ce concept permet de regrouper des postes en « emploi-type » par la proximité des contenus, par la facilité de transférabilité d'un poste à un autre ou par la proximité de complémentarité. L'emploi-type n'est qu'un moyen pour repérer les compétences. Ces dernières constituent l'objet que l'on cherche à gérer à travers une GPEC (Baron, 1993).

<sup>4</sup> Ces aspects ne sont pas développés dans le cadre de cette communication. Cependant ils font l'objet d'analyses spécifiques dans notre rapport final. Cf. Dubois M, Retour D (1994).