

1466

M 1998 DEA 4

Université Jean Moulin
Lyon III

MEMOIRE DE DEA
Sciences de l'Information
et de la Communication

option :
Information, organisation,
cognition

**REPRESENTATIONS
PROFESSIONNELLES DU
BILAN SOCIAL DANS SIX
MAIRIES DE LA REGION
RHONE - ALPES**

Catherine DESSINGES

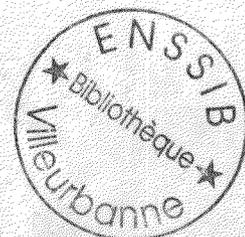
Sous la direction de Mr A. Van Cuyck
ERSICO
Université J. Moulin Lyon III

LE 15 SEPTEMBRE 1998

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



8029983



Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques

Université Jean Moulin
Lyon 3

1998
DEA
4

Résumé :

Notre étude sur le concept de représentations professionnelles, à l'intersection entre la psychologie sociale et la sociologie des organisations, se veut de démontrer qu'elles intègrent à la fois une composante cognitive propre à chaque acteur social, et qu'elles sont soumises à une logique organisationnelle. Nous verrons comment la culture de l'entreprise (ici la mairie), le mode de relations au travail, la pratique et la place de l'individu dans l'organisation peuvent déterminer le caractère homogène de cette représentation.

Abstract :

Our study on the concept of professional representations, in between social psychology and sociology of organisation charts, reveals that including a cognitive dimension they are following an organisational logic.

We show how the company's structure (here, the town hall), the kind of relationships at work, the aim and the position of a person can determine the homogeneity of that representation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 5
Chapitre 1 : Présentation de l'objet de l'étude	p. 8
I. Qu'est ce qu'un bilan social ?	p. 8
11. L'origine du bilan social	p. 11
111. La genèse du bilan social	p. 11
112. L'application de la loi	p. 14
12. Utilisation du bilan social	p. 17
121. Objectifs du bilan social	p. 17
122. Les prolongements possibles	p. 17
1221. Un outil de diagnostic	p. 18
1222. Un instrument de planification	p. 19
II. Problématique et hypothèses	p. 19
21. Problématique	p. 19
22. Postulats et hypothèses	p. 20
Chapitre 2 : Présentation de l'objet de l'étude	p. 27
I. Les représentations sociales : aspects théoriques	p. 27
11. La représentation comme système sociocognitif	p. 29
12. La représentation comme système contextualisé	p. 30
13. Fonctions des représentations sociales	p. 31
131. Fonctions de savoir	p. 31
132. Fonctions identitaires	p. 32
133. Fonctions d'orientations	p. 33
134. Fonctions justificatrices	p. 34
14. Valeur heuristique de la théorie des représentations sociales	p. 34

II.	Organisation et structure des représentations sociales	p. 35
	21. La théorie du noyau central	p. 36
	22. Les éléments périphériques de la représentation	p. 37
	23. Les représentations comme double système	p. 37
III.	Cadre méthodologique	p. 39
	31. Méthode de recueil des représentations professionnelles	p. 40
	311. Méthode de recueil du contenu de la représentation	p. 41
	312. Méthode de repérage de l'organisation et de la structure de la représentation	p. 41
	32. Méthode d'analyse des données (Q1)	p. 42
	33. Méthode d'analyse des données (Q2 à Q4)	p. 42
	331. Principes de la catégorisation	p. 43
	332. Analyse des conduites discursives	p. 45
	333. Les lieux de détermination	p. 45
	34. Précautions méthodologiques	p. 46
	Chapitre 3 : L'enquête sur le bilan social	p. 47
I.	Organisation de l'analyse	p. 47
	11. Constitution du corpus	p. 47
	12. Les entretiens	p. 49
	13. Préparation du matériel	p. 50
	14. Les questions et les niveaux de compréhension	p. 51
	141. Les représentations préalables	p. 51
	142. Les logiques de production	p. 55
	143. L'enjeu du bilan social	p. 56
	144. L'utilisation du bilan social	p. 56
	145. Les effets du bilan social	p. 56
II.	Analyse des résultats	p. 57
	21. Représentations préalables	p. 57
	211. L'analyse argumentative des discours de la	p. 57

DRH des mairies B	
212. L'analyse argumentative des discours de la DRH des mairies A	p. 69
213. le noyau organisateur des représentations du bilan social des agents de production des mairies A et B	p. 73
22. Apports et limites du bilan social	p. 82
23. L'utilité du bilan social dans le secteur privé	p. 92
24. Réactions au décret du 25 avril 1997	p. 93
25. La représentation professionnelle du bilan social est-elle organisée ?	p. 101
26. Les logiques de production	p. 114
261. L'historique du bilan social	p. 114
262. La part de travail des acteurs dans la constitution du bilan social	p. 115
27. L'enjeu du bilan social	p. 118
271. Les raisons qui ont amené les porteurs des mairies A du bilan social à le réaliser avant le décret et celles pour lesquelles les décideurs des mairies B ne l'ont pas produit	p. 118
272. Les critères selon lesquels le bilan social a été bâti dans les mairies A	p. 122
273. Les opportunités que les acteurs et la mairie peuvent retirer d'un bilan social	p. 123
28. Utilisation et effets du bilan social	p. 124
281. Les utilisateurs et la diffusion du bilan social	p. 124
282. Les débats, les types de décision et la part du bilan social dans la GRH des mairies A	p. 126
283. Les effets prévus du nouveau bilan social	p. 128
CONCLUSION	p. 134
BIBLIOGRAPHIE	P. 139
ANNEXES	P. 142

INTRODUCTION

Le 25 avril 1997, le ministère de la fonction publique votait un décret relatif au rapport sur l'état de la collectivité, plus communément appelé bilan social, rendant obligatoire l'élaboration de ce document pour toutes les collectivités de la fonction publique territoriale, avant le 30 juin de chaque année paire. Ce document doit être établi par tous les établissements pré - cités selon des méthodes de calculs et des bases de données identiques ; la mise en forme est par ailleurs imposée. C'est à cet effet que le Centre de Gestion de la région Rhône-Alpes, par l'intermédiaire de Mr Ripoche, a établi un guide pratique du bilan social que les collectivités territoriales peuvent se procurer à la préfecture de Lyon.

Nous sommes cette année en 1998, année paire, et certaines mairies sont ainsi confrontées à cet impératif de produire un bilan social pour la première fois (ce sont les mairies que nous appellerons de façon protocolaire les mairies B) ; les autres, les mairies A, en avance sur ce décret, et pour des raisons diverses, disposaient déjà de ce type de document mais sous une forme et un contenu qui leur était propres.

Le constat qu'il nous a été donné de faire est le suivant : au regard des productions annuelles des bilans sociaux antérieurs à 1997, l'intérêt porté à ce document est dissemblable d'une mairie à une autre. Pourquoi ?

La taille de la ville, de la mairie, la tendance politique du maire... sont autant de données ayant pu peser sur le choix d'élaborer un bilan social ou non. Mais au-delà de ces critères physiques, géographiques ou politiques nous avons été amenés à nous demander si les représentations que les différents agents des mairies A et B avaient du bilan social pouvaient ou non avoir une relation avec le fait d'avoir produit ou de ne pas avoir produit de bilan social avant que la loi ne l'impose. En d'autres termes, il nous intéresse de vérifier si, dans une organisation particulière, l'idée de S. Moscovici (1961) selon laquelle les représentations sociales sont des guides pour l'action est recevable. A ceci près que nous ne pouvons parler de représentations sociales pour notre objet dans la mesure où il ne fait pas partie de

l'univers social de tous les individus : il n'est pas, en ce sens, un objet de sens commun. Le bilan social est en effet un document à usage professionnel, utilisé jusqu'à présent essentiellement par les entreprises privées. D'autre part, notre étude se situe dans le cadre d'une organisation, ce qui implique que les sujets participant à notre recherche ne sont pas des sujets mais des acteurs sociaux. Pour ces deux raisons, nous ne parlerons ici, non pas de représentations sociales, mais de représentations professionnelles du bilan social.

Mais si l'on constate et l'on admet que les représentations déterminent les comportements, qu'en est-il de leur rôle dans les pratiques professionnelles des acteurs c'est-à-dire dans les systèmes complexes d'actions soumis à des enjeux professionnellement déterminés ? Cette question nous semble fondamentale puisqu'elle concerne les relations qu'entretiennent entre eux deux systèmes au moins : un système cognitif et un système organisationnel. Notre recherche, débouche ainsi sur l'articulation entre deux disciplines, la psychologie sociale et la sociologie des organisations. Pour cela, il nous faut préalablement recueillir dans les productions discursives des acteurs sociaux la représentation qu'ils se font du signifiant « bilan social », et ceci compte tenu du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et de la perception qu'ils ont de celui-ci. Notre objectif étant d'extraire et de reconstruire pour la comprendre cette forme de connaissance que constituent les représentations professionnelles, nous nous plaçons ici dans une démarche constructiviste.

Le premier chapitre de notre projet présente le document que constitue le bilan social, et précise notre problématique et nos hypothèses directrices. Et pour que nous puissions apporter des éléments de réponse à notre étude, encore fallait-il que la notion elle-même de représentation soit éclaircie et précisée. L'objectif de cette partie est de montrer comment les analyses théoriques auxquelles nous nous référerons dans la suite de notre projet, peuvent apporter quelques éléments à la fois pour la connaissance des représentations et pour comprendre la manière dont elles peuvent intervenir dans les pratiques professionnelles. Il nous semble en effet que la théorie du noyau central introduite par Abric (1976), et enrichie par Flament (1987) et sa théorie des schèmes périphériques constitue un modèle intéressant

selon lequel les représentations sont des ensembles sociocognitifs, organisés de manière spécifique, et régis par des règles de fonctionnement qui leur sont propres. La compréhension des mécanismes d'intervention des représentations suppose donc que soit connue l'organisation interne de la représentation (Chap II.1).

Le repérage des représentations et de leur organisation interne nécessite la mise en place d'une méthodologie que nous présentons dans le chapitre II.2. Reste le problème de l'analyse des données et de ses résultats que nous abordons de façon détaillée dans le chapitre III.

CHAPITRE I

PRESENTATION DE L'OBJET DE L'ETUDE

I. QU'EST – CE - QU'UN BILAN SOCIAL ?

L'imprécision du qualificatif "social" doit tout d'abord être soulignée, et si possible dissipée. L'organisation n'est pas seulement une entité économique, c'est aussi une collectivité humaine. Un lieu où des revenus sont répartis, un séjour où se déroulent des carrières individuelles, un endroit où s'agencent des réseaux de solidarité, un espace où s'enregistrent des tensions. En économie de marché, cette organisation est finalisée sur elle – même par l'intermédiaire des objectifs financiers. A côté de ses buts économiques, on tend à lui reconnaître une responsabilité sociale. Il s'agit d'une capacité à percevoir et à prendre en considération la totalité des incidences de ses actions. Une telle responsabilité peut être sanctionnée par la loi. Mais au – delà, la notion implique un comportement positif de l'entrepreneur, à base d'initiatives ou de restrictions librement consenties.

Très logiquement cette attitude s'accompagnera d'un compte – rendu périodique au reste de la société. Les tiers intéressés aux divers aspects du fonctionnement de la firme seront ainsi informés. La définition du cercle des intéressés peut être plus ou moins étendue et par conséquent plus ou moins large le contenu du mot "social". Deux conceptions générales peuvent être distinguées :

- La première est d'origine américaine et la plus vaste possible. Le social concerne l' "interface" entre la société dans son ensemble et l'organisation considérée. L'information diffusée dans une telle perspective prend la forme d'un rapport sur les relations avec l'environnement. Les prélèvements sur la nature, les rejets polluants y

apparaîtront aussi bien que les obligations fiscales et parafiscales, ou encore le bien – être des travailleurs. L'étude tend principalement à mettre l'accent sur la responsabilité sociale *externe* de l'organisation.

La plupart des expériences effectuées à l'étranger relèvent de cette optique. Il est vrai qu'elles ont été menées dans des pays (Etats – Unis, R. F. A., Scandinavie) où les relations du travail bénéficient d'un consensus social assez large. Les difficultés mises en œuvre sont immenses. Le champ social ainsi conçu est illimité. Les entreprises sont loin encore de se charger de tous les problèmes nés de leur activité. Cette conception large a été défendue en France par le Groupe de Recherche de l'Institut de l'Entreprise et exposée dans l'ouvrage de Alain Chevalier¹. Elle pourrait prévaloir au niveau des instances de la Communauté Economique Européenne. En 1978, le Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie a lancé une étude sur la possibilité pour les entreprises d'établir un " bilan écologique ". Son objet serait de fournir des données chiffrées sur les relations de l'entreprise avec l'environnement. Il contiendrait donc des informations sur la pollution, l'utilisation de l'énergie et des matières premières, le recyclage et le coût de traitement des déchets... sa présentation pourrait reposer sur un nouveau dispositif comptable permettant d'intégrer la protection de l'environnement à la gestion de l'entreprise.

Mais ce premier point de vue ne nous retiendra pas. Il déborde largement la gestion des ressources humaines. Pour cette dernière, en quête d'objets aux contours plus précis, une vision moins extensive est préférable.

- La deuxième conception, commune en notre pays, est restrictive. On identifie le " social " aux rapports patronat – salariés. Cette limitation de l'objet d'analyse est utile, dans une première étape au moins. Il est bon de concentrer l'attention sur la responsabilité sociale *interne* de l'organisation. Son existence n'est plus guère contestée, mais les instruments pour la prendre en compte font défaut. Pour le gestionnaire, le plus urgent était de voir comment combler ce manque.

¹ Chevalier (A.), *Le bilan social*, Masson, 1976, 256 p.

Le législateur a retenu explicitement cette deuxième conception. Par la loi de 1977 sur le bilan social, il a voulu créer dans le prolongement du code de travail un outil d'information principalement à l'usage des salariés. Un examen annuel des relations entre la direction et la communauté de travail se trouve ainsi institué. Le mot " bilan " ne doit pas être pris en son sens juridique et comptable : inventaire systématique à une date donnée des créances (actif) et des dettes (passif) d'un agent économique. En matière de bilan social, la notion d'équilibre comptable est inutilisable.

- par ailleurs, aucune procédure d'enregistrement ne garantit la conservation des flux d'informations. Le calcul de grandeurs synthétiques, comme une situation nette sociale ou une valeur ajoutée sociale, est pour le moment hors de portée. Le mot " bilan " est utilisé ici au sens figuré. L'analogie médicale " bilan de santé " éclaire parfaitement la signification à retenir. Il s'agit avant tout de présenter une information ordonnée, organisée et aussi exhaustive que possible.

Les origines du bilan social seront précisées en une première étape. En ce qui concerne la France, après une brève période d'expérimentation, la loi est venue codifier l'élaboration et la présentation de ce document. Outil d'information des salariés, le bilan social devrait contribuer à l'établissement d'un diagnostic de la politique sociale de l'entreprise à un moment donné, et surtout de fournir des bases peu contestables à une nouvelle branche du management : la gestion des ressources humaines. Nous évoquerons dans une deuxième étape l'utilisation de cette nouvelle source de renseignements. Du point de vue de la gestion, le bilan social légal demeure trop général. Les responsables de l'administration du personnel, en raison de la multiplicité de leurs fonctions, ont besoin d'un ensemble spécifique de données à usage interne. On pourrait en organiser la présentation autour d'un document baptisé " Tableau de bord social ". En

l'absence de contrainte légale, le développement de ce type d'instrument présente moins d'unité. Il est difficile d'en traiter de façon générale car les besoins en information ne sont pas les mêmes d'une organisation à l'autre et ils ne sont pas constants dans le temps. Nous l'aborderons en troisième partie avant de conclure ce chapitre par la présentation des conditions d'application particulières du bilan social dans une collectivité territoriale.

11. L'origine du bilan social : de l'innovation sociale à l'obligation légale

L'historique du bilan social est bref, guère plus d'une quinzaine d'années. La phase d'étude et de conception de cet outil a été relativement courte. Nous la présenterons rapidement au cours d'un premier point, avant de nous tourner vers le champ d'application de la réglementation en usage en France désormais.

11.1. La genèse du bilan social

L'émergence de ce nouvel instrument coïncide à peu près avec la fin de la période de croissance rapide des économies occidentales. C'est de l'observation d'un décalage important entre les besoins ressentis et exprimés dans le domaine social et la difficulté, voire l'incapacité des institutions d'y répondre par les moyens économiques (quantitatifs) traditionnels, qu'est née la grille de lecture originale de l'activité de l'entreprise.

Le bilan social est une des formes prise par la réponse à la nécessité de découvrir un langage commun pour se préparer rationnellement aux changements imposés par l'évolution de la société. En France, le style de réponse à ces problèmes a été largement influencé par les pouvoirs publics. Nous sommes devenus, en 1977, la première nation au monde où les entreprises sont légalement obligées de confectionner et de diffuser un bilan social. Parmi les origines de cette innovation sociale, il faut tout de même noter, à côté de la volonté des administrations de

mieux contrôler l'application des politiques globales, le souci des gestionnaires de mettre en évidence et de prendre en considération les activités de l'entreprise effectuées dans les domaines échappant au bilan financier, et aussi un effort des chercheurs désireux d'intégrer toutes les variables affectant le fonctionnement d'une firme. Ces trois influences n'ont pas eu la même importance.

1. Les travaux universitaires n'ont pas pesé d'un grand poids dans la phase antérieure à la prise en main des pouvoirs publics, c'est – à – dire avant 1977. La rubrique « bilan social » n'apparaît pas encore dans le dictionnaire du savoir moderne « le travail dans l'entreprise et la société moderne » publié en 1974 sous la direction de P. Morain¹. Les préoccupations que cette notion recouvre apparaissent, à titre accessoire, dans les réflexions d'un certain nombre d'auteurs², mais comme recherche importante clairement centrée sur la question on ne peut guère citer que la thèse de Tezenas du Montcel (1973)³. Le bilan, ou tableau de bord social qu'il propose est conçu de façon qualitative. Il est destiné à faire apparaître à l'actif des facteurs de satisfaction, et au passif des facteurs de tension. Il s'agit surtout d'estimer un « climat social » à travers les fluctuations d'un certain nombre d'indicateurs non financiers.

2. Les chefs d'entreprise, soucieux de faire évoluer certaines pratiques de leur gestion, ont suscité tout un courant de réflexion⁴. Une des premières manifestations de l'intérêt pour une information sociale plus étendue se découvre avec les « bilans coopératifs » des sociétés coopératives ouvrières de production (S.C.O.P.). L'idée d'un bilan social fut approuvée par leur congrès fédéral dès 1965 et les grandes lignes de son contenu proposées en 1968. Un peu plus tard, les organisations patronales traditionnelles s'emparèrent à leur tour du problème. Des expérimentations individuelles plus ou moins poussées à partir de 1970 environ, précédèrent d'ailleurs les prises de position des instances nationales. Le C.J.D.

¹ Ouvrage collectif sous la direction de Morain (P.), *Les sciences de l'action*, Hachette, 1974.

² De Jouvenel (B.), *Arcadie, essais sur le mieux vivre*, Sedes, 1968.

³ Tezenas du Montcel, *Les performances sociales des entreprises*, Université Paris IX dauphine, 1973, cité par Morain, op. cité.

⁴ Peretti (J. M.), *Le bilan coopératif des S. C. O. P.*, *Revue Française de gestion*, n°12 & 13 P. 159-160.

(Centre des Jeunes Dirigeants), fidèle à sa vocation novatrice, proclamait le premier lors de son congrès de Biarritz en 1972, la nécessité d'«aboutir à l'institution d'un bilan social de l'entreprise». L'idée devait ensuite servir de thèmes aux travaux de nombreux groupes d'études. Mais ces projets ont reçu un commencement d'application dans un petit nombre de firmes seulement.

La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la gestion a recensé en 1977 un nombre de «bilans sociaux» inférieurs à 40, la plupart d'entre eux diffusés de façon restreinte. L'innovation ne se serait propagée qu'avec lenteur si les pouvoirs publics, avec une promptitude inhabituelle, ne s'en étaient saisis pour la transformer en obligation. Le rôle du Gouvernement fut ici décisif.

3. Le point de départ de l'action étatique est une initiative du Président de la République créant un Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise présidé par Pierre Sudreau. Le rapport résumant les travaux de cette instance fait figurer en tête du chapitre premier intitulé : *Transformer la vie quotidienne dans l'entreprise* (La documentation Française, 1975), de sa deuxième partie «Propositions», la recommandation suivante :

«Etablir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise à partir d'indicateurs représentatifs de sa situation sociale et des conditions de travail ».

Selon une démarche centralisatrice et autoritaire courante en France, le Gouvernement retient cette suggestion et le ministre concerné est chargé de préparer un projet de loi. Le processus bureaucratique se met en mouvement.

Les débuts sont hésitants. A la fin de l'année 1975, un groupe de travail est constitué et dirigé par l'A.N.A.C.T (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Il est chargé d'examiner la possibilité d'une expérimentation sur une période de deux années, et très vite il esquisse un avant projet de bilan social. Sa mission prend fin lorsque Michel Durafour, Ministre du Travail, propose en avril 1976 un programme en quinze points, résumé des réflexions gouvernementales sur la réforme de l'entreprise. Le bilan social y figure en bonne place :

«Il sera substitué aux informations sociales actuellement fournies au comité d'entreprise un document unique, dénommé bilan social, qui devra permettre aux représentants du personnel de connaître la situation sociale dans l'entreprise et son environnement ».

On est passé de la recommandation à l'obligation, mais à titre expérimental pendant deux ans. La nomination au bout de six mois d'un nouveau Ministre du Travail, Christian Beullac, devait faire disparaître cette légère hésitation. Estimant que l'expérience avait assez duré, (Expérimenter avant de légiférer est une pratique courante aux Etats – Unis ; En France, il s'agissait d'une innovation), il arrête un texte et le lance sur le parcours législatif traditionnel où il ne rencontre guère d'obstacles.

Le projet fut ensuite présenté par le Ministre du Travail en première lecture devant l'Assemblée Nationale le 11 mai 1977. Il ne donna pas lieu à des débats remarquables et se transforma en deuxième lecture en une loi n°77-769 du 12 juillet 1977 (relative au bilan social de l'entreprise). La loi fut complétée par différents textes d'application : un décret n°77-1354 du 8 décembre 1977 fixant la liste des informations figurant dans le bilan social et deux arrêtés de la même date consacrés à des types particuliers d'entreprise. Le champ d'application et le contenu de cette nouvelle obligation légale sont alors parfaitement définis.

112. L'application de la loi

La loi sur le bilan social est fort brève (une douzaine d'articles). Le principe en est posé dès le premier alinéa du livre IV du Code de Travail :

«Le chef d'entreprise établit et soumet annuellement au comité d'entreprise un bilan social lorsque l'effectif habituel de l'entreprise est au moins de 300 *salariés*». Mais il était immédiatement assorti d'une réserve : il n'entrerait en vigueur qu'en 1982. En 1979, seules étaient assujetties à la nouvelle obligation, les entreprises de plus de 750 salariés. Cette hésitation est le reflet des oppositions qui se sont

manifestées sur la détermination de ce seuil, notamment lors des discussions au Conseil Economique et Social.

Pour prévenir certaines craintes syndicales, il a été précisé que «ces obligations ne se substituent à aucune des obligations d'information et de consultation du comité d'entreprise en application soit de dispositions législatives ou réglementaires soit de stipulations conventionnelles »¹.

Le document, dans sa forme définitive, couvre trois années : l'exercice écoulé et les deux précédents.

L'obligation d'établir un bilan social est dévolue au chef d'entreprise qui en a la responsabilité exclusive. Il communique simplement le projet de bilan social au comité d'entreprise qui émettra un avis¹. La diffusion du bilan social et des avis des comités compétents susceptibles de l'accompagner n'est pas réglementée. Le texte prévoit cependant que «les délégués syndicaux reçoivent communication du projet... » et que les documents définitifs doivent être adressés à l'Inspecteur du Travail. Il signale aussi l'obligation de les mettre à la disposition de tout salarié ou tout actionnaire qui en fera la demande. Le comité d'entreprise est en fait le principal destinataire du bilan social. Il examine le bilan social d'entreprise, mais également tous les bilans sociaux d'établissements et les avis rendus par les comités d'établissements.

La non - présentation du bilan social est susceptible de constituer un délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise. Les pénalités applicables sont celles fixées par l'article L. 463 - 1 du Code du travail (emprisonnement et / ou amende).

Les principaux domaines retenus par l'autorité administrative sont les suivants :

- Le CHAPITRE regroupe les informations de même nature. Il y en a sept, codifiés de 1 à 7 :

1. L'emploi
2. La rémunération
3. Les conditions d'hygiène et de sécurité
4. Les autres conditions de travail

¹ Article L. 438.1 du Code du Travail

5. La formation
6. Les relations professionnelles
7. Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

- Les **INFORMATIONS** rassemblent dans chaque chapitre les données mesurables de même nature. Leur nombre est variable. La codification s'effectue selon le principe décimal à l'aide de deux chiffres dont le premier rappelle le chapitre d'appartenance. Par exemple, le chapitre 1' «emploi» comportera les informations suivantes:

11. Effectifs
12. Travailleurs extérieurs
13. Embauche,
etc.

- Les **DONNEES ELEMENTAIRES** enfin sont les composantes des indicateurs. Elles doivent demeurer stables dans leur définition, si on entend que le contenu des indicateurs soit invariable et par voie de conséquence, l'information utilisable.

Les informations réunies dans le bilan social sont malheureusement très hétérogènes, le législateur ayant laissé une marge de choix à l'entreprise (par exemple en ce qui concerne la structure de qualification, trois décompositions différentes peuvent se rencontrer selon les chapitres et encore les textes ne fixent - ils que le minimum de classes à distinguer, trois, quatre ou cinq ; rien n'interdit d'en utiliser plus.) Pour cette raison, les informations présentées dans le bilan social relèvent de niveaux d'analyse différents et revêtent des modes d'expression multiples. Cette présentation satisfera-t-elle aux besoins manifestes d'amélioration de la gestion des ressources humaines ? La question nécessite un examen des utilisations possibles des renseignements ainsi publiés

¹ Cet avis peut porter aussi bien sur la forme que sur le fond.

12. Utilisations du bilan social

121. Objectifs du bilan social

Les objectifs proposés par le rapport Sudreau étaient fort ambitieux. Au - delà des obligations traditionnelles en matière de protection des travailleurs, il suggérait d'avancer dans trois directions :

- Nouer le dialogue social sur des éléments précis et objectifs ;
- Reconnaître une faculté d'expression à chaque salarié;
- Revaloriser le travail manuel et offrir des perspectives réelles de promotion.

Ce rapport marque le souci d'étendre aux ressources humaines les règles de gestion qui ont montré leur efficacité dans les autres domaines de la conduite des entreprises : «les chefs d'entreprise doivent disposer d'un outil de gestion leur permettant de prendre en compte de manière efficace les données sociales de l'entreprise. Le bilan social doit constituer l'instrument d'observation, de jugement, de diagnostic et de comparaison dont ils ont besoin ».

Mais cette conviction n'est pas partagée par tous les dirigeants d'entreprises. «L'éventualité de comparaisons, en particulier suscite leur inquiétude et une publication trop souvent passive de l'information» souligne E. Vatteville¹. Néanmoins, la nouvelle synthèse obligatoire aura la portée que les utilisateurs voudront bien lui donner. Les renseignements rassemblés dans le bilan social peuvent devenir une nouvelle source de l'action de gestion. C'est au sujet de ce prolongement éventuel que nous nous devons de nous interroger.

122. Les prolongements possibles

«Le bilan social n'est pas un outil de gestion. Il pourra éventuellement servir

¹ Vatteville (E.), *La gestion des ressources humaines*, Bordas, 1994, 357 p.

d'instrument de gestion, mais il n'est pas conçu pour cela ». Cette citation de Pierre Cabanes, Directeur des relations du travail au ministère du travail, montre clairement que les prolongements possibles relèvent de la volonté des utilisateurs. Pour E. Vatteville (1994), le bilan social évoque beaucoup moins directement un aspect tout aussi important de la gestion des ressources humaines : comment l'entreprise utilise - t - elle le facteur travail pour atteindre ses objectifs ? Le document officiel rend compte des pratiques plus qu'il n'exprime les politiques, les stratégies des entreprises.

1221. Un outil de diagnostic¹.

Le bilan social est un document de synthèse complétant le tableau de bord économique et financier. Système d'information élaboré, il constitue en matière de ressources humaines une base de données un peu comparable à la comptabilité analytique en matière d'efficacité technique. Instrument d'identification des problèmes sociaux, il ne garantit évidemment pas leur traitement. Mais on imagine mal un diagnostic ne conduisant pas à des mesures correctives. L'effort d'observation serait inutile et même dangereux si l'on se contentait de mesurer sans avoir l'intention d'agir.

Dans certains cas le rapprochement est envisageable entre le bilan social et le bilan financier. (Exemple : en matière de formation, il est possible de préciser si les investissements réels effectués dans un ou plusieurs services ont été porteurs ou non de changements de grade).

D'autre part, comme tout bilan, le bilan social est par nature statique. L'information aujourd'hui rassemblée et publiée ne permet pas de connaître les attitudes, les intentions des acteurs (éléments cruciaux pour prévoir les tensions sociales). Quelle que soit l'habileté de l'analyste, le dialogue n'est jamais qu'un constat. Il n'autorise aucun jugement de valeur si l'évolution des indicateurs ne peut être comparée à des normes ou à des objectifs. En matière sociale, il n'existe pas de critères unanimement reconnus comme dans le cas des coûts de production. Les comparaisons dans le temps et dans l'espace devront toujours être menées

¹ E. Vatteville, op. cité.

avec prudence et avec le souci de mettre en évidence la norme sociale qui sert de référence. L'utilisation du bilan social comme fondement d'un diagnostic et comme base de dialogue devrait se développer rapidement.

Diagnostic et concertation sont liés et peuvent contribuer à l'amélioration de la gestion. Mais l'intégration véritable du bilan social à la planification stratégique n'est cependant pas effective.

1222. Un instrument de planification

Nous verrons (chap III) que le bilan social est perçu comme un outil de gestion au sein de nos trois mairies A, alors que pour beaucoup de commentateurs d'entreprises, il ne pourrait accéder à ce rang que s'il s'intégrait dans un système de planification. Il s'agit pour ces derniers de dépasser les déclarations d'intention pour fixer des objectifs quantitatifs si possible, les articuler dans un échéancier, les comparer aux réalisations et engager éventuellement des actions correctives.

Après avoir présenté de façon normative le bilan social et ses caractéristiques principales, il nous faut attirer l'attention du lecteur sur la formulation de notre problématique générale et de nos hypothèses.

II. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

21. Problématique

Le thème qui nous a retenus est relatif à la parution d'un article de loi du 25 Avril

1997 rendant obligatoire la publication d'un rapport sur l'état des collectivités, dit bilan social, toutes les années paires. Dans ce nouveau contexte législatif, les mairies se doivent de produire ce document qui est réglementé tant dans sa forme que dans son contenu. Les transformations, voire les bouleversements de la gestion de production, du temps et du personnel que cet article de loi provoque sur les mairies font l'objet de nombreuses réactions au sein de chaque service des ressources humaines. Tout le monde en parle mais nous ne pouvons connaître l'opinion de chacun.

Qu'en pensent en effet les agents chargés du recensement des données et les conseillers généraux ? Certes, les responsables du personnel ont le loisir de formuler leur propre avis à Mr Ripoché, du Centre de Gestion, mais dans quelle mesure ? Leur discours est-il vraiment le reflet de l'avis général ? Pouvons – nous affirmer qu'au sein de toutes les mairies, avec leurs caractéristiques particulières (production d'un bilan social antérieur à l'article du 25 avril 1997 ou non), les discours à propos du bilan social soient les mêmes pour chacun ?

Cette réflexion nous a conduits à nous intéresser aux représentations que les différents agents administratifs des différentes mairies ont du bilan social et à formuler notre problème de la façon suivante : quelles représentations les agents ont-ils du bilan social et dans quelle mesure ce document homogénéise-t-il ou hétérogénéise-t-il ces représentations ? En d'autres termes, le bilan social est-il un fédérateur ou un différenciateur culturel ?

22. Postulats et hypothèses

Une de nos hypothèses de départ, et qui d'ailleurs justifie notre échantillonnage, se fonde sur le postulat établi par S. Moscovici (1961), selon lequel les représentations sont des guides pour l'action (ou la non action). Aussi, pensons-nous que, au-delà des contraintes matérielles ou des critères de taille de commune ou de tendance politique, les représentations que les agents avaient du bilan social, ont eu un rôle déterminant dans la décision de produire ou non un bilan social avant que la loi ne l'impose. Cette hypothèse concerne donc le ou les porteurs du

bilan social, c'est-à-dire les individus qui en sont à l'origine dans les mairies A, et les personnes qui auraient été susceptibles de le mettre en place dans les mairies B.

A la lecture de ce qui précède, on aura sans doute compris, qu'un des enjeux de ce travail est de comprendre la nature des réticences de certaines mairies à élaborer un bilan social, l'idée de base étant que celles-ci fondent en grande partie leurs résistances sur leurs représentations.

En conséquence un des soucis essentiels qui nous a guidés dans ce travail a été d'améliorer la connaissance fondamentale des interactions entre les pratiques des individus et leurs représentations.

Ainsi, les représentations seraient liées à la pratique. Ce qui nous conduit à formuler une seconde hypothèse, réciproque à la première, selon laquelle l'action guide les représentations. En effet, nous pensons que les représentations des agents travaillant dans les mairies A sont très différentes de celles des agents évoluant au sein des mairies B : la représentation serait ici une activité de nature culturelle liée à la mise en place ancienne ou récente de la production d'un bilan social et organisée à partir du capital cognitif collectif et individuel des connaissances des savoir-faire appris et des expériences vécues à travers cette production du bilan social. La culture désignant sommairement un ensemble de règles intériorisées, de savoirs et de pratiques partagées par les membres d'un groupe¹.

Mais si les représentations sont différentes entre types de mairies, elles le seront a fortiori à un niveau moins général entre agents d'une même mairie. Aussi faisons-nous l'hypothèse d'une correspondance entre la représentation du bilan social d'une part, et son statut et sa formation d'autre part. D'ailleurs, comme le souligne J.B. Grize², « tout mot que j'utilise a déjà servi ». Un responsable, de par la nature de sa fonction, aura certainement plus eu l'occasion au cours de son cursus ou de ses fonctions qu'un agent de catégorie C, d'entendre et d'utiliser un panel

¹ Fisher (G. N.), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod 1987, 312 p.

² Grize (J. B.), *Sémiologie du raisonnement*, Editions Peter Lang S.A, Berne, 1984, 261 p.

d'adjectifs qualificatifs du bilan social dans d'innombrables discours tenus à toutes sortes de fins, de sorte qu'il dispose d'un background intellectuel enrichi d'un faisceau d'aspects qui peuvent échapper au non expert. Ainsi celui ou celle qui participe à l'analyse du bilan social, aux débats qu'il suscite devrait avoir une représentation du bilan social différente et employer un vocabulaire plus riche et varié que ceux ou celles qui ont été exclusivement chargés de le produire.

A cet égard, et pour finir, nous ferons aussi une hypothèse relative aux principes d'organisation discursifs relevant de la sociologie de la traduction. Nous pensons en effet que lorsqu'ils répondent à une question d'évocation, les locuteurs procèdent à une opération de traduction, de «transformation d'un énoncé problématique dans le langage d'un autre énoncé particulier»¹. Nous posons donc que le contenu argumentatif des locuteurs serait organisé en plusieurs niveaux correspondant à trois dimensions. Le niveau inférieur du discours concernerait une dimension descriptive du bilan social ; le niveau intermédiaire du discours s'intéresserait à sa dimension utilitaire et le niveau le plus élevé se préoccuperait d'une dimension liée à une logique d'acteur. Aussi nous posons que le discours serait organisé de façon tripartite.

La dimension de description du bilan social est selon nous la première réponse donnée par les locuteurs à la question d'évocation de cet objet. La plus évidente et spontanée à nos yeux. Celle qui est accessible à l'ensemble du corpus par ce que normative.

Le second niveau d'organisation du discours s'articulerait autour d'une dimension utilitaire liée à la pratique du bilan social c'est-à-dire à une logique d'action. Les différents répondants pourraient bien justifier leur connaissance ou leur manque de savoir à propos du bilan social à partir du rôle qu'ils exercent dans la production ou l'analyse de ce document. Il faut rappeler que le locuteur, en produisant un texte, a une intention déterminée, il poursuit un certain but qui est de convaincre son auditeur. Il sait que l'état où il veut en venir dans une telle situation nécessite la production de certains énoncés déterminés. La production

¹ Callon (M.) (1974-1975) cité par Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G) et Livian (Y. F.), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1996, 245 p.

d'un texte, en tant qu'énoncé significatif et conforme à la situation contextuelle et sociale n'est pas un simple processus d'encodage linguistique associant des structures verbales à des représentations mentales. «C'est tout au contraire un acte constructif complexe qui présuppose un plan réalisé en plusieurs phases et par étapes »¹. Ce plan n'est donc pas seulement le projet d'une action globale, c'est, en même temps, «le résultat de l'évaluation cognitive par le locuteur des connaissances, attitudes, motivations de son auditeur ainsi que du contexte de l'action »². Cette évaluation cognitive lui permet d'anticiper sur l'évaluation par l'auditeur de son propre énoncé ; il se fait donc une idée anticipée des processus mentaux déclenchés chez celui qui est appelé à interpréter ce qu'il dit. L'évaluation cognitive implique chez le locuteur une décision relative aux moyens et procédés les plus efficaces pour réaliser son intention ainsi qu'aux stratégies auxquelles il pourra, le cas échéant, avoir recours. Autrement dit, «les divers systèmes de connaissances sont instrumentalisés suivant des points de vue qu'impose la stratégie communicative »³.

Enfin, le troisième niveau d'argumentation serait lié à la mise en avant de l'implication ou de l'intérêt suscité chez le sujet énonciateur par ce document, c'est-à-dire à la prise en charge d'un contenu de jugement par ce sujet en fonction de sa propre logique d'acteur.

La traduction opérée par les locuteurs lierait ainsi en un mouvement, énoncés descriptifs, énoncés relatifs à des logiques d'action et à des logiques d'acteurs.

Mais qu'est – ce - qu'un acteur ?

L'acteur est une «personne qui accomplit un acte dans le réel et qui se fait reconnaître pour cette raison par les autres acteurs de l'espace social »⁴. L'acteur est selon eux un individu qui se structure et se définit par référence aux actes qu'ils mettent en œuvre. Dans notre étude, les acteurs, par la médiation de leur pratiques sociales représentent une institution particulière : la mairie.

¹Viehweger (D.), 1990, cité par Gardin (J. C.), *Les analyses de discours*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé S. A., 1974, 178 p.

²Charolles (M.), Fisher (S.), Jayez (J.) cités par Gardin (J. C.) *op. cité*.

³Greimas (A. J.), Courtés (J.), cités par Bardin (L.), *L'analyse de contenu*, PUF, 1977, 233 p.

⁴Lamizet (B.) et Silem (A.), *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Elyses/Editions marketing S.A., 1997, 590 p.

R. Boudon et F. Bourricaud¹ mettent en avant l'existence d'acteurs stratégiques, c'est-à-dire empiriques dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs : ce sont donc des acteurs capables d'action. Cette théorie de l'acteur s'oppose à celle de la «contingence structurelle», pour qui les acteurs organisationnels n'ont d'autre choix que de se soumettre aux exigences du contexte organisationnel.

Cet acteur stratégique est empirique, humain et calculateur²:

- **Empirique** par ce que son comportement contribue à structurer le champ : ni les contraintes, ni les opportunités, ni les structures formelles... n'existent en soi en dehors et indépendamment de l'action des acteurs. Certes, ceux-ci sont contraints par ces données qui limitent leur possibilité d'action, mais eux seuls peuvent les actualiser dans et par leur comportement, et, ce faisant ils les entretiennent et les transforment.
- **Humain**, donc **stratégique**, étant donné que des acteurs non humains sont incapables de stratégie pour reprendre la terminologie de Callon et Latour³;
- **Calculateurs et intéressés**, donc capables de choix, c'est-à-dire d'une rationalité et d'un calcul. Ils sont doués de ce que M. Crozier⁴ a appelé un «instinct stratégique».

Ainsi, pour parvenir à ses fins, l'acteur calcule, mais le fait dans le cadre d'une rationalité limitée. Pour J. G. March et H. A. Simon⁵ qui en ont énoncé le principe, la rationalité humaine est limitée par deux contraintes irréductibles à savoir que l'information du décideur est toujours incomplète n'envisageant qu'un petit nombre seulement de solutions possibles ; et qu'aucun décideur n'est capable d'optimiser ses solutions, la complexité des processus mentaux impliqués par

¹ Boudon (R.) et Bourricaud (F.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1984, 610 p.

² Friedberg (E.), *Le pouvoir et la règle*, Dynamiques de l'action organisée, Paris, Editions du seuil, 1993, 405 p.

³ Callon (M.) et Latour (B.) cités par Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G) et Livian (Y. F.) op. cité.

⁴ Crozier (M.), Friedberg (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, 478 p.

⁵ March (J. G.) et Simon (H. A.), *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979, 425 p.

toute optimisation dépassant les capacités de traitement des informations et de raisonnement de l'être humain.

On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être **actif et rationnel qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action.**

Mais l'acteur évoluant dans une organisation, qui est non seulement stratégique, est aussi identitaire, culturel et social-historique¹.

L'identité renvoie à la création de soi à travers l'expérience de la socialisation. La culture est une manière d'approcher la raison de la permanence des règles. Il y a donc un élément de construction de soi dans les stratégies, il existe également une manière de définir les règles et leur construction à travers les cultures que l'on reçoit et que l'on construit.

L'acteur est de même, à la fois campé historiquement et socialement : sans tomber sous quelque forme de déterminisme social ou historique que ce soit, nous prendrons en compte ces éléments dans notre analyse qui constituent sans aucun doute des niveaux explicatifs.

A travers l'exposé de notre problématique et de nos hypothèses, notre recherche se situe sur le terrain de la psychologie sociale. L'objectif de cette étude est bien sûr de recenser les différentes représentations que les individus des mairies étudiées se font du bilan social, mais pas seulement. Il s'agit aussi de montrer en quoi ces représentations s'inscrivent dans la sociologie des organisations, en d'autres termes, comment le bilan social est-il traduit par les acteurs, quelles sont les déterminations du contenu de leur représentation compte tenu de leur position et du contexte organisationnel dans lesquels ils évoluent. Notre étude se donne ainsi comme objectif, nous l'avons déjà mentionné, de conjuguer à la fois une approche sociologique et une approche cognitive.

Cependant, nous ne connaissons, à travers nos lectures, que la notion de représentations sociales, dont le caractère collectif traduit une inscription dans la

¹ Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G) et Livian (Y. F.) op. cité.

société. Or le bilan social n'est en rien un objet de sens commun. Au contraire c'est un document dont l'existence n'a été rendue obligatoire que très récemment dans les collectivités locales. Seules les personnes situées dans un contexte professionnel, exception faite du monde universitaire, peuvent s'en faire une idée. C'est pourquoi nous ne pouvons parler, de représentations sociales du bilan social. Nous lui avons préféré le terme de représentations professionnelles avec toute sa dimension organisationnelle. Le problème auquel nous nous sommes alors confrontés a été celui des moyens par lesquels il est possible d'y accéder : nous avons choisi d'appliquer à notre objet lié à une activité professionnelle, la théorie des représentations sociales.

CHAPITRE DEUX

LES REPRESENTATIONS SOCIALES : ASPECTS THEORIQUES

La notion de «représentation professionnelle» que nous utiliserons dans cette étude est fondée sur la théorie de «représentation sociale» élaborée en 1961 par S. Moscovici¹. Cette théorie constitue une référence incontournable autant en psychologie sociale que dans un bon nombre d'autres sciences sociales, comme en attestent les colloques ou ouvrages interdisciplinaires qui lui ont été consacrés et au cours desquels des travaux d'historiens, ethnologues, sociologues ou économistes confirment l'importance de cette théorie dans l'analyse des phénomènes sociaux (cf. Belisle et Schiele, 1984 ; Jodelet, 1989 ; Abric, 1996). Nous présenterons dans cette partie la théorie puis l'organisation et la structure des représentations sociales, auxquelles nous nous référerons dans ce travail.

I. LA THEORIE DES REPRESENTATIONS SOCIALES

Ce qui constitue le point de départ de cette théorie est l'abandon de la distinction classique entre le sujet et l'objet. La théorie des représentations sociales pose en effet «qu'il n'y a pas de coupure entre l'univers extérieur et l'univers intérieur de l'individu ou du groupe contrairement à l'approche behavioriste. Le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts»². Cet objet est inscrit dans un contexte actif, ce contexte étant au moins partiellement conçu par la personne ou le groupe, en tant que prolongement de son comportement, de ses attitudes et des normes auxquelles il se réfère. Autrement dit le stimulus et la réponse sont indissociables:

¹ Moscovici (S.), *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984, 566 p.

² Moscovici (S.), Préface, in Herzlich (C.), *Santé et maladie*, Paris, Mouton, 1969, 273 p.

ils se forment ensemble.

Si, par exemple, un individu (ou un groupe) exprime une opinion (c'est-à-dire une réponse), par rapport à un objet, une situation, cette opinion est d'une certaine façon constitutive de l'objet, elle le détermine. L'objet est alors reconstruit de telle sorte qu'il soit consistant avec le système d'évaluation utilisé par l'individu à son égard. Autrement dit, un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux. C'est donc la relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même. Une représentation est toujours représentation de quelque chose pour quelqu'un. Et comme le dit Moscovici¹, cette relation, "ce lien avec l'objet est une partie intrinsèque du lien social et il doit être interprété dans ce cadre", la représentation dès lors est bien toujours une représentation sociale.

Cette hypothèse, l'abandon de la coupure objet-sujet, amène à donner un nouveau statut à ce qu'il est convenu d'appeler la «réalité objective», définie par les composantes objectives de la situation et de l'objet. Ainsi J.C. Abric², souligne qu'il n'existe pas *a priori* de réalité objective, mais que toute réalité est représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'environne. Et c'est cette réalité appropriée et restructurée qui constitue pour l'individu ou le groupe la réalité même. Toute représentation est donc une forme de vision globale et unitaire d'un objet, mais aussi d'un sujet. Cette représentation restructure la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Cela permet de définir la représentation comme «une vision fonctionnelle du monde»³, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place.

C'est «une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un

¹ Moscovici (S.), 1984, op. cité.

² Abric (J. C.), L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique, in Guimelli (C.), *Noyau central et schèmes cognitifs de bases*, Nouvelles études psychologiques, 4, I, 1990, 27-44.

³ Abric (J. C.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994, 252 p.

ensemble social »¹. Elle est à la fois «le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique»². La représentation n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante. Et cette signification dépend à la fois de facteurs contingents (les "circonstances", dit Flament) -nature et contraintes de la situation, contexte immédiat, finalité de la situation- et de facteurs plus généraux qui dépassent la situation elle-même : contexte social et idéologique, place de l'individu dans l'organisation sociale, histoire de l'individu et du groupe, enjeux sociaux.

La représentation fonctionne comme un système d'interprétations de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques. La représentation est *un guide pour l'action* elle oriente les actions et les relations sociales. Elle est un système de pré-codage de la réalité car elle détermine "un ensemble d'anticipations et d'attentes"³.

11. La représentation comme système sociocognitif

"Il est erroné de dire que les représentations sociales sont des représentations cognitives" affirme Moscovici⁴. Selon lui, les représentations en effet ne sont pas exclusivement cognitives, elles sont aussi sociales, ce qui précisément fait leur spécificité par rapport aux autres productions ou mécanismes cognitifs. L'analyse et la compréhension des représentations sociales et de leur fonctionnement supposera donc toujours un double éclairage, une approche que nous qualifions de sociocognitive et qui intègre les deux composantes de la représentation.

- *sa composante cognitive* tout d'abord : la représentation suppose, nous l'avons dit, un sujet actif, elle a de ce point de vue une "texture psychologique"⁵, elle est soumise aux règles qui régissent les processus cognitifs.

¹ Jodelet (D.), Représentations sociales : un domaine en expansion, in D. Jodelet (éd.), *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.

² Abric (J. C.), *op cité*.

³ Moscovici (S.), 1984, *op. cité*

⁴ Moscovici (S.), *La psychanalyse, son image, son public*, Paris, PUF, 2^e éd., 1976, 259 p.

⁵ Moscovici (S.), 1976, *op. cité*.

- *sa composante sociale* ensuite : la mise en œuvre de ces processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore, ou se transmet, une représentation. Et cette dimension sociale génère des règles qui peuvent être très différentes de la "logique cognitive".

Les représentations sociales ont donc cette caractéristique spécifique qu'elles sont soumises à une double logique : la logique cognitive et la logique sociale. Elles peuvent être définies comme des constructions sociocognitives, régies par leurs règles propres. La coexistence de ces deux logiques permet de rendre compte et de comprendre par exemple pourquoi la représentation intègre à la fois du rationnel et de l'irrationnel. Pourquoi aussi elle tolère et intègre des contradictions apparentes. Pourquoi les raisonnements qu'elle engendre peuvent apparaître "illogiques" ou incohérents.

Mais ces contradictions ne sont en fait qu'apparentes, car pour Abric¹, une représentation est tout de même un ensemble organisé et cohérent. Ce sont les règles de ce fonctionnement spécifique qui sont à découvrir et qui sont à l'intersection des processus cognitifs et de la logique sociale, comme l'ont fait Abric, Grize et son équipe, et Flament dans leurs propres travaux.

12. La représentation comme système contextualisé

Comme le souligne Abric², une des composantes fondamentales de la représentation est sa signification. Cette signification est doublement déterminée par des effets de contexte.

Par le contexte discursif tout d'abord, c'est-à-dire par la nature des conditions de production du discours, à partir duquel va être formulée ou découverte une représentation. Dans la mesure où, dans la plupart des cas, ce sont des productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations, il est nécessaire d'analyser leurs conditions de production, et de tenir compte que la représentation recueillie est produite en situation, pour un auditoire, qu'elle vise à argumenter et

¹ Abric (J. C.), 1994, *op cité*.

² Abric (J. C.), 1994, *op cité*.

à convaincre¹, et que la signification de la représentation sociale va dépendre au moins en partie des rapports concrets qui se déroulent le temps d'une interaction.

Par le contexte social ensuite, c'est-à-dire d'une part le contexte idéologique et d'autre part 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"².

Ce double effet de contexte implique, pour comprendre le contenu et la dynamique d'une représentation, une référence nécessaire au contexte social et pas seulement discursif. En effet et comme le montre fort bien Guimelli³, les éléments d'une représentation peuvent être ou non activés dans un contexte donné, et des contradictions apparentes, les composantes "étranges"⁴ de la représentation, être directement liés à ces effets de contexte. C'est bien la prise en compte de ces effets qui devrait permettre de découvrir le principe organisateur de la représentation masquée par la prégnance d'un contexte particulier.

13. Fonctions des représentations sociales

Si, comme le pense Abric⁵, les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques, c'est qu'elles répondent à quatre fonctions essentielles :

131. Fonctions de savoir : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité

Savoir pratique de sens commun, comme le dit Moscovici⁶, elles permettent aux

¹ Grize (J. B.), *Logique naturelle et représentations sociales*, in Jodelet (D.), 1989, op. cité.

² Doise (W.), *L'ancrage dans l'étude sur les représentations sociales*, Bulletin de psychologie, XLV, n° 405.

³ Guimelli (C.) et Jacobi (D.), *Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales*, Revue internationale de psychologie sociale, 3, 1990.

⁴ Flament (C.), in D. Jodelet, 1989, op. cité.

⁵ Abric (J. C.), 1994, op. cité.

⁶ Moscovici (S.), 1976, op. cité.

acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre assimilable et compréhensible pour eux, en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquelles ils adhèrent. D'autre part, elles facilitent - voire sont la condition nécessaire à- la *communication sociale*. Elles définissent le cadre de référence commun qui permet l'échange social, la transmission et la diffusion de savoir "naïf". Elles manifestent ainsi cet effort permanent de l'homme pour comprendre et pour communiquer dont Moscovici pense qu'il constitue l'essence même de la cognition sociale.

132. Fonctions identitaires : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes

Outre la fonction cognitive de comprendre et d'expliquer, 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.

Cette fonction identitaire des représentations leur donne une place primordiale dans les processus de *comparaison sociale*. Les recherches sur le rôle des représentations dans les relations intergroupe présentées par Doise¹ illustrent bien et confirment cette fonction.

Ainsi, la représentation de son propre groupe est-elle toujours marquée par une surévaluation de certaines de ses caractéristiques ou de ses productions, dont l'objectif est bien de sauvegarder une image positive de son groupe d'appartenance.

133. Fonctions d'orientations : elles guident les comportements et les pratiques

Le système de prédécodage de la réalité que constitue la représentation sociale en fait, comme nous l'avons déjà dit, un guide pour l'action. Ce processus d'orientation des conduites par les représentations résulte de trois facteurs essentiels.

La représentation intervient directement dans *la définition de la finalité de la situation*, déterminant ainsi *a priori* le type de relations pertinentes pour le sujet mais aussi éventuellement, dans des situations où une tâche est à effectuer, le type de démarche cognitive qui va être adopté. Abric², a ainsi pu montrer que la représentation de la tâche détermine directement le type de démarche cognitive adopté par le groupe ainsi que la manière dont il se structure et communique, et cela indépendamment de la réalité "objective" de la tâche. Codol¹, dans la même perspective a mis en évidence comment les autres éléments de la représentation de la situation (représentation de soi, représentation de son groupe ou de l'autre groupe) jouent un rôle similaire dans la détermination du comportement.

La représentation produit également un système d'anticipations et d'attentes, elle est donc une action sur la réalité : sélection et filtrage des informations, interprétations visant à rendre cette réalité conforme à la représentation. La représentation par exemple ne suit pas, ne dépend pas du déroulement d'une interaction, elle la précède et la détermine.

Enfin, en tant que représentation sociale, c'est-à-dire reflétant la nature des règles et des liens sociaux, la représentation est prescriptive de comportements ou de pratiques obligés. Elle définit ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné.

¹ Doise (W.), *Relations et représentations intergroupes*, in Moscovici (S.), Introduction à la psychologie sociale, vol. 2, Paris, Larousse, 1973, 542 p.

² Abric (J. C.), 1994, *op cité*.

134. Fonctions justificatrices : elles permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements

Nous venons de voir comment en amont de l'action les représentations jouent un rôle essentiel. Mais elles interviennent aussi en aval de l'action, permettant ainsi aux acteurs d'expliquer et de justifier leurs conduites dans une situation ou à l'égard de leurs partenaires. Ainsi en est-il par exemple dans les relations entre groupes. Avidgor (1953) et Wilson et Kayatani (1968) cités par Doise (1973) ont pu montrer comment les représentations intergroupes ont pour fonction essentielle de justifier les comportements adoptés vis-à-vis de l'autre groupe. En fonction de la nature des rapports entretenus avec celui-ci et de leur évolution, on constate que les représentations de l'autre groupe évoluent. Ainsi, dans la situation de rapports compétitifs vont être progressivement élaborées des représentations du groupe adverse, visant à lui attribuer des caractéristiques justifiant un comportement hostile à son égard. Nous sommes donc ici dans un cas de figure intéressant pour étudier les relations entre représentations et pratiques. Celui où la représentation est déterminée par la pratique des relations. De ce point de vue apparaît un nouveau rôle des représentations : celui du maintien ou du renforcement de la position sociale du groupe concerné. La représentation a pour fonction de pérenniser et de justifier la différenciation sociale, elle peut - comme les stéréotypes - viser la discrimination ou le maintien d'une distance sociale entre les groupes concernés.

14. Valeur heuristique de la théorie des représentations sociales

L'analyse des fonctions des représentations sociales démontre bien comment elles sont indispensables dans la compréhension de la dynamique sociale. La représentation est informative et explicative de la nature des liens sociaux, intra et intergroupes, et des relations des individus à leur environnement social. Par là elle est un élément essentiel dans la compréhension des déterminants des

¹. Codol (J. P.), 1972, in Abric (J.C.), op. cité.

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.

II. ORGANISATION ET STRUCTURE DES REPRESENTATIONS SOCIALES

Ainsi définie, la représentation est donc constituée d'un ensemble d'informations de croyances, d'opinions et d'attitudes à propos d'un objet donné. De plus cet ensemble d'éléments est organisé et structuré. L'analyse d'une représentation, la compréhension de son fonctionnement nécessite donc obligatoirement un double repérage : celui de son contenu et celui de sa structure. Autrement dit, les éléments constitutifs d'une représentation sont hiérarchisés, affectés d'une pondération et ils entretiennent entre eux des relations qui en déterminent la signification, et la place qu'ils occupent dans le système représentationnel. Cette caractéristique implique, comme nous l'avons vu, une méthodologie spécifique de recueil et d'analyse. Tous les auteurs depuis Moscovici s'accordent sur cette définition de la représentation comme un ensemble organisé. Mais, Abric (1973) va plus loin en avançant une hypothèse concernant cette organisation interne : l'hypothèse dite du noyau central qui peut être formulée en ces termes : l'organisation d'une représentation présente une modalité particulière, spécifique : non seulement les éléments de la représentation sont hiérarchisés mais par ailleurs toute représentation est organisée autour d'un noyau central, constitué d'un ou de quelques éléments qui donnent à la représentation sa signification.

21. La théorie du noyau central ¹

Toute représentation est organisée autour d'un noyau central. Ce noyau central est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation.

Le noyau central - ou noyau structurant - d'une représentation assure deux fonctions essentielles :

- **une fonction génératrice** : il est l'élément par lequel se crée, ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la représentation. Il est ce par quoi ces éléments prennent un sens, une valeur ;

- **une fonction organisatrice** : c'est le noyau central qui détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation. Il est en ce sens l'élément unificateur et stabilisateur de la représentation.

Il a par ailleurs une propriété. Il constitue l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs.

Il sera dans la représentation l'élément qui va le plus résister au changement. En effet toute modification du noyau central entraîne une transformation complète de la représentation. A la suite de Abric, nous poserons donc que c'est le repérage de ce noyau central qui permet l'étude comparative des représentations. Pour que deux représentations soient différentes, elles doivent être organisées autour de deux noyaux centraux différents. Le simple repérage du contenu d'une représentation ne suffit donc pas à la reconnaître et à la spécifier. C'est l'organisation de ce contenu qui est essentielle: deux représentations définies par un même contenu peuvent être radicalement différentes si l'organisation de ce contenu, et donc la centralité de certains éléments, est différente.

Ce noyau central est constitué d'un ou de quelques éléments qui occupent dans la structure de la représentation une position privilégiée : ce sont ceux qui donnent à la représentation sa signification. Il est déterminé d'une part par la nature de l'objet représenté, d'autre part par la relation que le sujet - ou le groupe - entretient avec cet objet, enfin par les systèmes de valeurs et de normes sociales qui constituent

¹Abric (J. C.), in Guimelli (C.), 1994, op. cité.

l'environnement idéologique du moment et du groupe.

22. Les éléments périphériques de la représentation

Autour du noyau central s'organisent les éléments périphériques. Ils sont en relation directe avec lui, c'est-à-dire que leur présence, leur pondération, leur valeur et leur fonction sont déterminés par le noyau. Ils constituent l'essentiel du contenu de la représentation, sa partie la plus accessible, mais aussi la plus vivante et la plus concrète. Ils comprennent des informations retenues, sélectionnées et interprétées, des jugements formulés à propos de l'objet et de son environnement, des stéréotypes et des croyances. Ces éléments sont hiérarchisés, c'est-à-dire qu'ils peuvent être plus ou moins proches des éléments centraux: proches du noyau central, ils jouent un rôle important dans la concrétisation de la signification de la représentation, plus éloignés ils illustrent, explicitent, ou justifient cette signification. Si les éléments centraux de la représentation constituent la clé de voûte de la représentation, il n'en reste pas moins que les éléments périphériques jouent un rôle essentiel dans la représentation. Ils constituent en effet "l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'élabore ou fonctionne la représentation"¹.

23. Les représentations comme double système

Les représentations sociales et leurs deux composantes : noyau central, éléments périphériques fonctionnent donc bien comme une entité où chaque partie a un rôle spécifique mais complémentaire de l'autre. Leur organisation, comme leur fonctionnement, est régie par un double système :

- *un système central* (le noyau central), dont la détermination est essentiellement sociale, liée aux conditions historiques, sociologiques et idéologiques. Directement associé aux valeurs et aux normes, il définit les

¹ Abric (J. C), op. cité.

principes fondamentaux autour desquels se constituent les représentations. Il joue un rôle essentiel dans la cohérence et la stabilité de la représentation, il en assure la pérennité, le maintien dans le temps, il s'inscrit dans la durée et l'on comprend dès lors qu'il évolue - sauf circonstances exceptionnelles- de façon très lente. Il est de plus relativement indépendant du contexte immédiat dans lequel le sujet utilise ou verbalise ses représentations ; son origine est ailleurs dans le contexte global - historique, social, idéologique - qui définit les normes et les valeurs des individus et des groupes dans un système social donné.

- *un système périphérique* dont la détermination est plus individualisée et contextualisée, beaucoup plus associée aux caractéristiques individuelles et au contexte immédiat et contingent dans lequel sont baignés les individus. Ce système périphérique permet une adaptation, une différenciation en fonction du vécu, une intégration des expériences quotidiennes. Il permet des modulations personnelles vis-à-vis d'un noyau central commun, générant des représentations sociales individualisées. Beaucoup plus souple que le système central, il le protège en quelque sorte en lui permettant d'intégrer des informations, voire des pratiques différenciées. Ce système périphérique n'est donc pas un élément mineur de la représentation, il est au contraire fondamental puisque associé au système central il en permet l'ancrage dans la réalité. Cependant même si l'hétérogénéité du système périphérique ne peut témoigner de l'existence de représentations différenciées, son analyse constitue un élément essentiel dans le repérage de transformations en cours, car "il peut constituer un indicateur très fort des modifications futures de la représentation, un symptôme indiscutable d'une évolution dans les situations où la représentation est en cours de transformation"¹. C'est l'existence de ce double système qui permet de comprendre une des caractéristiques essentielles des représentations sociales qui pourrait apparaître comme contradictoire : elles sont à la fois stables et mouvantes, rigides et souples. Stables et rigides parce que déterminées par un noyau central profondément ancré dans le système de valeurs partagées par les membres du groupe, mouvantes parce que nourries des expériences individuelles, elles intègrent les données du vécu et de la situation spécifique, et l'évolution des relations dans lesquelles s'insèrent les

¹ Flament (C.), in Jodelet (D.), 1989, op. cité.

individus ou les groupes.

III. CADRE METHODOLOGIE

L'étude des représentations pose deux problèmes méthodologiques de taille : celui du recueil des représentations et celui des données obtenues.

Nous ne traiterons dans cette partie que de la méthodologie utilisée pour l'étude des représentations ; nous aborderons les principes de notre méthodologie concernant les logiques de production, les stratégies, les enjeux et l'utilisation du bilan social dans le cadre de la présentation de nos résultats.

31. Méthode de recueil des représentations professionnelles

Le choix méthodologique du recueil est particulièrement important car prioritairement déterminant pour la valeur des études sur les représentations. Quel que soit l'intérêt d'une méthode d'analyse, il est bien évident que la pertinence et la qualité du type d'informations recueillies vont déterminer directement la validité des résultats obtenus et des études réalisées.

Pour appréhender les représentations que les agents municipaux se font du bilan social, le choix de notre méthodologie été déterminé par des considérations empiriques comme le type et la taille de la population interrogée, mais surtout par le système théorique qui sous - tend et justifie notre recherche. Dans le cas qui nous intéresse, le choix des outils a été nécessairement dicté par la théorie des représentations sociales.

Dans la perspective théorique dans laquelle nous nous situons, une représentation se détermine par deux composantes : son contenu d'une part, son organisation ou sa structure interne d'autre part. Ce n'est donc plus uniquement le contenu de la représentation en lui - même, mais l'organisation de ce contenu qui doit être recherchée. Et cette organisation repose "sur une hiérarchie entre les éléments,

déterminée par ce qu'il a lui-même appelé le noyau central"¹.

Dès lors l'étude des représentations du bilan social va nécessiter l'utilisation de méthodes visant d'une part à repérer et à faire émerger les éléments constitutifs de la représentation, c'est-à-dire à accéder aux cognitions, d'autre part à connaître l'organisation de ces éléments et à repérer le noyau central de la représentation.

Ces objectifs vont nécessairement impliquer une approche multi - méthodologique des représentations, organisée en deux temps distincts respectant respectivement l'ordre énoncé de notre double objectif à savoir :

1. Le repérage du contenu de la représentation ;
2. L'étude des relations entre les éléments, de leur importance relative et de leur hiérarchie et la détermination du noyau central.

311. Méthode de recueil du contenu de la représentation (Q1 à Q5)

Nous avons opté pour une méthode interrogative qui consiste à recueillir une expression des individus concernant l'objet de représentation étudié. Nous avons élaboré un questionnaire et l'avons attribué à notre échantillon sous la forme d'entretiens dans la mesure où les réponses à nos questions nécessitent une bonne compréhension voire une vérification du sens des termes utilisés par les répondants. Cette technique du questionnaire permet d'introduire les aspects quantitatifs fondamentaux dans l'aspect, ici professionnel, de la représentation : analyse quantitative de contenu permettant de repérer l'organisation des réponses, de mettre en évidence les facteurs explicatifs ou discriminants dans une population, de repérer et de situer les positions respectives des individus étudiés par rapport à ces axes...

Malgré la standardisation des questions, la situation propre à l'entretien est une situation d'interaction finalisée. Et les caractéristiques de la situation d'énonciation (contexte, objectifs perçus, statut et image de l'interviewer, types et nature des interventions...) peuvent déterminer une production discursive spécifique dans laquelle il est difficile de distinguer ce qui tient au contexte et ce qui énonce une

¹ Abric (J. C.), op. cité.

laquelle il est difficile de distinguer ce qui tient au contexte et ce qui énonce une opinion assumée par le locuteur et ayant un caractère de stabilité. Ce risque inhérent au questionnement nous semble avoir été pris en compte, et dans une certaine mesure réduit, par le fait que tous les entretiens ont été effectués par la même personne d'une part, par l'utilisation massive de questions ouvertes d'autre part, offrant ainsi à la personne interrogée la possibilité de valoriser son activité.

312. Méthode de repérage de l'organisation et de la structure de la représentation

Le repérage de l'organisation et de la structure de la représentation a été permis par un type de question fermée (Q5), consistant à établir des relations entre des items lexicaux. La passation a été conduite également lors de l'entretien ce qui nous a permis d'enrichir considérablement nos données puisque les relations signalées par les sujets interrogés dans cette question n'étaient pas de simples traits dessinant un graphe ; elles étaient décrites et qualifiées sémantiquement.

Cette analyse structurale des représentations est fondée sur deux domaines d'études complémentaires :

- celui des relations entre les éléments ;
- celui du rôle de la centralité de certains éléments qui semblent organiser la totalité du champ représentationnel.

L'étude des relations entre les éléments est fondée sur l'analyse de similitude. Celle – ci met en évidence des relations de similitude comme des relations symétriques traduisant l'idée vague de «aller ensemble». Autrement dit pour chaque paire d'item, on considère la relation du type «A va avec B et par conséquent B va avec A ». Mais on ne connaît pas les raisons pour lesquelles A va avec B : c'est pourquoi nous avons demandé à nos locuteurs de spécifier ce type de relation afin d'identifier et d'inventorier de manière relativement exhaustive les différents états qu'elle peut prendre.

Nous avons, pour cette question, utiliser le logiciel «Avril » mis au point par le CNRS de la ville d'Ecully.

32. Méthode d'analyse des données de la question Q1

Pour cette question d'évocation, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'analyse argumentative¹. Cette méthode s'adapte uniquement pour les questions ouvertes. Elle se fonde sur l'idée qu'il n'existe pas de discours qui ne présente pas au moins quelques traces d'une argumentation. Notre analyse revient à repérer la fonction discursive consistant, pour un segment de discours, à argumenter, c'est-à-dire à renforcer, en faveur d'un autre segment de discours. Nous parlerons alors de fonction «étayer». Celle-ci est figurée sous la forme d'un couple de segments placés entre deux crochets, où l'élément de gauche est le segment étayé, et l'élément de droite le segment étayant. Le produit final de l'analyse se présente ainsi comme une organisation hiérarchisée de couples étayé - étayant. Nous appelons, à la suite de l'équipe de Neuchâtel², organisation argumentative une telle configuration.

Nous mettrons ensuite en évidence les schématisations³ sous-jacentes des discours de nos interlocuteurs. Celles-ci impliquent que les objets de discours soient regroupés en classes-objets. La classe - objet ayant un caractère complexe dans la mesure où elle englobe plusieurs ingrédients.

33. Méthode d'analyse des données (Q2 à Q4)

L'entretien étant avant tout une technique qui se traduit par la production d'un discours, son utilisation implique le recours à des méthodes d'analyse de contenu. En ce qui concerne l'analyse des représentations, notre démarche méthodologique s'est donc organisée, dans la mesure du possible, autour de plusieurs étapes (et non phases, car leur ordre peut varier)

- classement des productions discursives en catégories définies selon un critère de référence : tous les éléments d'une catégorie doivent avoir le même référent

¹ Cette méthode est empruntée à Grize (J. B.), Vergès (P.) et Silem (A.) et extraite de leur ouvrage intitulé «*Salariés face aux nouvelles technologies*», CNRS, Paris, 1987, 223 p.

² Cette équipe a contribué à l'ouvrage pré-cité.

³ Comme pour les représentations, un discours produit des objets. Le discours organise les objets qu'il aborde en un système appelé «schématisation».

linguistique et l'ensemble des catégories doit couvrir l'ensemble des référents abordés par les sujets ;

- analyse des conduites discursives ;
- mise en évidence des lieux de détermination des représentations professionnelles.

331. Principes de la catégorisation

Une première manière de traiter les représentations, sous leurs formes verbalisées à des questions stimuli, est bien entendu l'analyse de contenu. Elle "se fonde sur un processus de généralisation"¹ qui cependant ne doit pas sacrifier la finesse de l'analyse. Aussi dans ce travail de généralisation, nous nous sommes donnés un système de représentation spécifique. Ce système est une grille d'analyse que nous appellerons, à la suite Grize, Vergès et Silem (1987), système de catégorisation.

La ventilation des composants des messages analysés dans des rubriques ou catégories n'est pas une étape obligatoire de toute analyse de contenu. Mais l'analyse comparative qui sous-tend cette étude, de par sa nature, privilégie un tel processus de catégorisation.

Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments (unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu) sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments.

La catégorisation est une démarche de type structuraliste. Elle comporte deux étapes :

¹ Canto – Klein, 1968, in Gardin (J. C.), *Les analyses de discours*, Delachaux et Niestlé S. A. Neuchâtel, 1974, 178 p.

- L'inventaire : isoler les éléments¹
- La classification : répartir les éléments, donc chercher ou imposer une certaine organisation aux messages.

Notre catégorisation emploiera la démarche suivante : le système de catégories n'est pas donné préalablement, mais est la résultante de la classification analogique et progressive des éléments. Le titre conceptuel de chaque catégorie ne sera défini qu'en fin d'opération.

Cette catégorisation, une fois établie, devrait nous fournir, par condensation, une représentation simplifiée (mais aussi complexifiée du fait de la subjectivité qu'elle implique de la part de celui qui la met en place) des données brutes. Les inférences finales étant effectuées sur le matériel reconstruit, on supposera donc que la décomposition - reconstruction joue un rôle dans l'indication de correspondances entre messages et réalité sous - jacente. Implicitement, l'analyse de contenu repose sur la croyance que la catégorisation (passage de données brutes en données organisées) n'introduit pas de biais (de surplus ou de rejet) dans le matériel, mais qu'elle met à jour des indices plus ou moins invisibles au niveau des données brutes. Cette opération, bien qu'anodine reste cependant délicate.

¹ On nomme généralement *discours*, dans la pratique des analyses, toute communication étudiée non seulement au niveau de ses éléments constituants élémentaires (le mot par exemple) mais aussi et surtout à un niveau égal et supérieur à la phrase (propositions, énoncés, séquences). Nous considérerons, avec l'analyse de contenu classique, que le matériel d'étude est un énoncé segmentable. Méthodologiquement, nous procéderons à une analyse séquentielle, consistant à scander le discours en différentes parties appelées séquences, par un signe de séparation du type /. On distinguera une nouvelle séquence à chaque fois qu'intervient un changement de sujet, ou le passage de la narration à la description, de la description à l'explication, etc.... Le repérage est presque toujours facilité par la présence de ruptures dans le discours : silences, mots ou groupes de mots assurant la transition d'un sujet à un autre (maintenant..., cela dit..., toutefois..., c'est - à - dire que...).

332. Analyse des conduites discursives

Tout individu en situation de communication est à la fois émetteur et récepteur de messages et se présente avec une image qu'il façonne en fonction de son interlocuteur : ce qui l'amène à adopter une conduite discursive¹. Il s'agit pour nous de définir d'une part son comportement discursif, de relever d'autre part des éléments qui relèvent des contenus de discours.

Les éléments du comportement discursif relèvent des comportements relatifs aux stratégies discursives, des comportements attitudeaux vis-à-vis des messages élaborés : il s'agit d'une part des divers modes discursifs dans lesquels le locuteur développe les objets de son discours, c'est-à-dire de l'attitude cognitive que manifeste l'énonciation des contenus de son discours, d'autre part de la manière dont il s'engage dans son énoncé : s'il est inclus ou non dans le contenu propositionnel de son énoncé.

La notion de contenu s'analyse en thèmes et en niveaux de référenciation : la thématique décrit les thèmes traités implicitement ou explicitement (tâche, rôle, relations internes, conditions de travail...); le niveau de référenciation du locuteur nous indique la position adoptée par lui dans son discours : s'il fait état d'une expérience individuelle, s'il fait état de son vécu non plus en tant que sujet isolé, mais en tant que sujet inséré dans un groupe, ou s'il est absent du référent élaboré dans son discours.

333. Les lieux de détermination

Notre objectif est ici de retrouver les marques de la présence des lieux de détermination dans les discours des locuteurs. Ces lieux de détermination ne sont pas définis à priori. Il nous incombe de les rechercher dans les thématiques et les références auxquelles les sujets font allusion dans leurs productions discursives.

¹ Grize (J. B.), Vergès (P.) et. Silem (A.), 1987, op. cité

34. Précautions méthodologiques

Il nous faut prendre en considération, pour l'interprétation de nos résultats, que tous les entretiens ont été enregistrés à la connaissance des interrogés et avec leur accord, mais sous réserve de la confidentialité de la diffusion de leurs propos. Rassurés de cette promesse, nous pouvons supposer que les répondants se sont librement exprimés, mais il semblerait qu'il faille rester prudents quant à l'exactitude et à la spontanéité de leurs discours. En effet, plusieurs agents administratifs n'ont pas souhaité se prononcer sur des questions ayant trait à la gestion du personnel de leur mairie. Ces réticences à s'exprimer témoignent des vicissitudes de la communication. Nous nous devons alors de prendre en compte ces distorsions induisant des incomplétudes ou des altérations d'informations et d'opinions dans l'analyse du contenu des discours recueillis.

CHAPITRE 3

L'ENQUETE SUR LE BILAN SOCIAL

I. ORGANISATION DE L'ANALYSE

La technique de l'enquête que nous avons adoptée est une enquête avec questionnaire. Cette technique comprend trois dimensions importantes : elle est destinée à fournir des informations concrètes sur un phénomène ou un thème particulier. Ensuite, elle s'effectue auprès d'un échantillon d'une population. Et finalement, l'enquête se réalise au moyen de questions adressées à cet échantillon. On peut donc définir l'enquête comme une technique "de mise en forme de l'information, fondée sur l'observation des réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon"¹.

11. Constitution du corpus

Le corpus de notre étude est composé de différentes mairies de la région Rhône – Alpes. Sa constitution a impliqué des choix, des sélections et des règles. En effet, le temps qui nous a été imparti pour cette étude ne nous a pas permis de respecter la règle de l'exhaustivité : notre enquête ne prend donc pas en compte l'ensemble de toutes les mairies établies dans la région Rhône – Alpes. Il nous est en effet apparu impossible, pratiquement, d'interroger individuellement tous les membres de notre population d'intérêt. Celle - ci est composée de la (quasi) totalité des individus qui, travaillant en mairie Rhodanienne, ont eu quelque responsabilité

¹ Massé (P.), *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, Presses de l'Université du Québec, 1992, 253 p.

que ce soit dans la conception, la production, l'analyse ou la diffusion d'un bilan social depuis cette année ou avant.

C'est pourquoi nous nous sommes appliqués à effectuer l'analyse sur échantillon. D'un point de vue quantitatif, nous avons préalablement défini de porter notre analyse sur un échantillon de six mairies afin de respecter une contrainte de temps.

Pour échantillonner il nous a fallu repérer la distribution des caractères des éléments de cet échantillon. Un univers hétérogène demandant un échantillon plus important qu'un univers homogène nous avons opté pour la seconde solution. Aussi, les mairies sélectionnées pour notre enquête obéissent à deux critères de choix précis : situation géographique et taille de la ville (> 9000 habitants). L'étude porte donc sur des mairies dont les villes sont de taille moyenne. Ainsi, hormis l'orientation politique, toutes ces mairies répondent à des critères de sélection homogènes. Tous les contacts ont été pris par téléphone. Absolument toutes les mairies répondant aux critères précités ont été jointes.

D'un point de vue qualitatif, nous avons scindé notre échantillon en deux, et ceci afin qu'il soit adéquat comme source d'information pour correspondre à l'objectif qui suscite l'analyse : la moitié des mairies a été choisie par ce qu'elle produisait un bilan social depuis quelques années déjà : ce sont les mairies que nous avons appelées de façon protocolaire mairies A et ce dans le souci de respecter la confidentialité des informations recueillies par les différents acteurs les représentants ; l'autre moitié est composée de mairies pour qui la production d'un bilan social est liée au décret du 25 avril 1997 précédemment cité : ce sont les mairies B.

Au sein de chacune de ces mairies il nous a semblé intéressant de pouvoir rencontrer le secrétaire général, dans la mesure du possible, et le ou les responsables du service des ressources humaines. Nous partons de l'hypothèse qu'ils ont pu avoir un rôle important, car décisif, dans la décision de produire ou non un bilan social avant que cette production ne devienne une obligation légale.

Concernant les mairies A, l'instigateur du projet a été également interviewé ainsi que l'ensemble des personnes qui ont eu une contribution dans la production de ce

document.

Les six mairies dont il est question dans cette étude, sont celles dont les responsables ont eu la gentillesse de bien vouloir y participer.

Mairies A :

- Mairie A1 ; Ont été interrogés : Le Secrétaire général, le porteur du projet et 3 agents de production ;
- Mairie A2 : Le Directeur des ressources humaines, le responsable des ressources humaines, la direction financière et 1 agent de production ;
- Mairie A3 : Le secrétaire général adjoint aussi directeur des ressources humaines et 2 agents de production ;

Mairies B :

- Mairie B1 : Le secrétaire général, la direction des ressources humaines et l'agent de production, stagiaire à la mairie ;
- Mairie B2 : Le secrétaire général et la direction des ressources humaines ; aucun agent de production n'a été interrogé puisque cette mairie s'est refusée à produire le bilan social, malgré son caractère obligatoire ;
- Mairie B3 : La direction des ressources humaines et l'agent de production.

12. Les entretiens

Les entretiens se sont effectués de manière homogène, par le même enquêteur. Ce qui représente un avantage certain quant à l'homogénéité de la mise en scène des interviews.

Toutes les rencontres avec les agents se sont déroulées au sein des bureaux de la mairie afin de respecter pour chacun des entretiens une même situation de communication.

En effet, l'analyse étant *comparative* (à la fois entre le type de mairies, A ou B, et entre les statuts des répondants), il était nécessaire que les conditions soient standardisées (mêmes questions de départ, mêmes conditions situationnelles).

Mais l'analyse étant avant tout centrée sur la *singularité de l'élaboration individuelle* du discours, la passation respecte la liberté et la création individuelle (semi - directivité).

L'agencement et la progression du discours étant pris en compte pour un certain nombre de questions, en tant qu'indicateurs, chaque discours doit être un texte suffisamment long pour former un tout. Mais la longueur des entretiens a varié au sein de notre corpus en fonction du type de mairie d'une part (A ou B), du statut occupé par les agents d'autre part (temps moyen : une demi - heure à une heure selon les cas ; transcription manuscrite : 2 à 8 pages).

13. Préparation du matériel

Chaque discours, c'est - à - dire la production d'un locuteur est l'unité de base. La préparation du matériel doit aboutir à la transcription exhaustive de chaque production. En effet, de par notre approche nous l'avons vu, une analyse des représentations n'est envisageable que par le biais d'une analyse de contenu. Or comme le souligne L. Bardin¹, le but de toute analyse de contenu est *l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non)*.

L'analyste est alors comme un archéologue. Il travaille sur des *traces* : en l'occurrence les documents suscités pour les besoins de son étude (réponses à des questionnaires d'enquête). Mais ces traces sont la manifestation d'états, de données, de phénomènes. Il y a quelque chose à découvrir à travers et grâce à elles. C'est donc pour sauvegarder l'intégralité des réponses et maximiser la fiabilité de l'analyse que tous les entretiens ont été enregistrés.

¹ Bardin (L.), *L'analyse de contenu*, PUF, 1977, 233 p.

14. Les questions et les niveaux de compréhension

Notre questionnaire comporte 22 questions réparties en cinq parties correspondant chacune à un niveau d'analyse précis.

141. Les représentations préalables

Q1. Qu'évoque pour vous le terme «Bilan Social » ?

Q2. Quels sont, à votre avis, l'apport et les limites de ce document ?
A quel(s) objectif(s) doit - il répondre ?

Q3. Quel est, selon vous, l'utilité du bilan social dans le secteur privé ?

Q4. Comment avez – vous réagi au décret du 25 avril 1998 ?

Q5. Pouvez – vous remplir le graphe ci – joint ?

La première question du questionnaire consiste à recueillir une ou plusieurs expressions des individus concernant l'objet de représentation étudié. La réponse à cette question sous forme de discours présente l'avantage pour le chercheur d'avoir accès, dans une certaine mesure, au contenu de la représentation. Et bien que le discours soit une activité complexe soumise à des règles d'énonciation, les réponses à cette question devraient nous permettre de dégager les aspects principaux sinon centraux de la représentation, et cela sans que l'individu ait été influencé par le vocabulaire ensuite employé ou proposé dans d'autres questions ultérieures.

Cette question d'évocation, sollicitée par l'enquêteur en début d'entretien, permet le repérage du contenu spontané de la représentation.

Les questions Q2, Q3 et Q4 doivent nous permettre de saisir l'opinion que chacun des répondants peut avoir à propos des objectifs et de l'utilité du bilan social, et de

mettre en avant la façon dont ils se positionnent à l'égard de ce document.

La question 5 (le graphe) nous permet d'accéder à la construction d'un schéma de relations et d'aller plus en avant dans l'exploration des représentations.

Les mots ont été **présélectionnés** pour le graphe suivant trois aspects que nous avons relevés du bilan social :

1. un aspect purement normatif : le bilan social est dans sa présentation un document rempli de *tableaux, de statistiques, et de chiffres* ;

2. un aspect lié à son utilisation et à ses objectifs : le bilan social est né pour être :

- une *source de renseignement ou d'information* ;
- un *outil de comparaison* de statistiques d'une année à l'autre ;
- un *outil de diagnostic, d'analyse* ;
- un *outil de communication* : il est normalement diffusé ou au moins affiché à l'attention des agents ;
- un *outil de concertation* entre élus , chefs de personnel, syndicats ;
- un *outil de dialogue* entre élus , chefs du personnel, syndicats et agents municipaux ;
- un *outil de planification et de gestion* : pour beaucoup de commentateurs le bilan social n'accédera au rang d'outil de gestion que lorsqu'il s'intégrera dans un système de planification ;
- un *outil de contrôle* des flux de personnels par exemple ;
- un *moyen d'action* : mise en œuvre de mesures correctives ;
- un *outil de pilotage* : en tant que guide de politique humaine ;

3. un aspect lié à sa mise en place : il peut être vécu comme :

- une *contrainte institutionnelle pour les mairies qui n'ont pas eu le choix de décider de sa production* ;
- une *charge de travail pour les personnes contribuant à sa production* .

- Liste des mots a priori définitivement sélectionnés (avant questionnaire – test)
- Le mot **bilan social** devra apparaître dans le graphe afin de permettre aux personnes interrogées de le relier à ses attributs.
 - Du point de vue de sa représentation formelle, il nous a semblé cohérent de faire apparaître au moins une de ses caractéristiques fondamentales. Personne n'ignore en effet, dans l'échantillon interrogé, que le bilan social est un document composé de chiffres, tableaux, et statistiques. Faire apparaître dans le graphe l'ensemble de ces mots ne nous apporterait sans doute pas de grande information. Cependant il me semble judicieux de garder au moins le mot **chiffre** qui pourrait bien revêtir une connotation négative pour les personnes qui ne font que participer à l'élaboration du bilan social. Nous partons ici de l'hypothèse que pour une partie de notre échantillon, le bilan social n'est rien d'autre qu'un amas de chiffres dont il faut rendre compte à la hiérarchie.
 - Du point de vue des personnes concernées par le bilan social, voici la liste des mots que nous proposons de faire apparaître dans le graphe :
 - **les syndicats** : il nous semble que ceux – ci ont pu être les porteurs du projet d'élaboration d'un bilan social avant que le décret de 1997 ne l'impose. Ils peuvent être également particulièrement intéressés par les résultats présentés dans ce bilan, à des fins de contestation de la politique sociale de leur ville.
 - **les élus et le service du personnel** sont probablement à l'origine de bilans sociaux dans leur mairie pour des raisons de contrôle et de gestion des salariés. Ils en sont probablement les destinataires privilégiés et les producteurs. Ils ont donc un rôle important en regard de l'exactitude des données à fournir et des mesures à prendre pour remédier à d'éventuels dysfonctionnements révélés par le bilan.
 - Le bilan social doit, selon sa propre définition répondre à plusieurs objectifs. Les mots présentés ci –dessous, reliés au terme bilan social, devraient nous permettre de nous informer sur les représentations que les personnes interrogées ont de celui – ci. Voici le regroupement que nous proposons :

- **source d'information** (c'est - à - dire : source de renseignements, outil de comparaison ; de diagnostic) ;
- **source de dialogue** (c'est - à - dire : outil de concertation) ;
- **outil de gestion** (c'est - à - dire : de planification, moyen d'action , outil de pilotage) ;
- **outil de communication** ;
- **outil de contrôle.**

Le regroupement proposé tient compte du vocabulaire employé, de façon préférentielle par les personnes chargées de l'analyse du bilan social, à la mairie de St – Fons, pour laquelle j'ai élaboré ce document l'année de ma maîtrise. Le commentaire demandé pour les relations entre chaque items nous permettra de saisir le sens exact que les interviewés mettent derrière les mots qui leur sont proposés, et d'affiner de la sorte notre analyse.

- La moitié des mairies sur lesquelles nous avons porté nos entretiens n'a jusqu'à cette année jamais produit de bilan social. L'hypothèse que nous formulons est que pour celles – ci l'obligation de publier un bilan social peut fortement être ressentie comme une contrainte institutionnelle. Dès lors, cette obligation pourrait avoir engendré dans le service du personnel une charge de travail supplémentaire et susciter une réorganisation du travail en terme de gestion du temps et de personnel. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de faire apparaître trois mots supplémentaires, porteurs d'inconvénients, dans la liste :

- **contrainte institutionnelle** ;
- **charge de travail** ;
- **nouvelle organisation du travail.**

Nous avons laissé, pour nos enquêtes – test, une case vide à remplir par les interviewés. Dans le cas où un mot serait cité à plusieurs reprises nous l'intégrerons à notre liste de mots.

Cinq questionnaires ont été attribués à différents responsables du personnel d'entreprises privées en tant que premier test de validation. Deux de ces directeurs

du personnel ont évoqué le besoin de rajouter un mot dans la case vide du graphe : ce mot supplémentaire a été dans les deux cas le mot «prévision». Les trois interviewés qui n'ont pas éprouvé la nécessité de compléter ce graphe ont cependant cité la notion de prévision dans leur réponse à la question Q2.

Ainsi le bilan social est à leurs yeux un instrument de prévision permettant de fixer, dans la mesure du possible, des objectifs quantitatifs, de les articuler dans un échéancier, de les comparer aux réalisations afin d'engager éventuellement des actions correctives. Telle qu'elle a été ici définie, cette notion de prévision se rapproche de la notion de planification que nous avons précédemment expliquée. Elle nous avait semblé redondante au critère de gestion que nous lui avons préféré. Les questionnaires – tests sont venus infirmer ce choix : le mot «prévision» sera donc rajouté à notre liste de mots déjà sélectionnée afin de la compléter. Tous les contacts ont été pris par téléphone. Absolument toutes les mairies répondant aux critères précités ont été jointes.

142. Les logiques de production

6 – Pouvez – vous me retracer l'histoire du bilan social dans votre mairie ?

7 - Quelle est votre part de travail dans la constitution du bilan social ?

8 - Quels sont les acteurs qui interviennent dans son élaboration et de quelle manière ?

Ces questions relatives aux logiques de production du bilan social tiennent compte du caractère social de la représentation professionnelle que nous étudions. Elles doivent nous permettre de comprendre l'interaction entre le fonctionnement individuel et les conditions sociales dans lesquelles les acteurs sociaux évoluent à travers la représentation de l'action dans la communication. Ce qui est important dans cette partie, c'est la détermination de la relation entre représentation et pratique (au sens de praxis) du bilan social.

143. L'enjeu du bilan social

9 - Pour quelle(s) raison(s) aviez-vous envisagé de produire (ou de ne pas produire) un bilan social avant que le décret de 1997 ne l'impose ?

10 - Quels ont été les critères qui vous ont amené à construire votre bilan social ?

11 - Quelles opportunités la mairie et ses acteurs peuvent - ils retirer de la production d'un bilan social ?

L'ensemble de ces questions est destiné à nous donner des informations concernant les motivations et les préoccupations des acteurs dans l'élaboration ou non d'un bilan social antérieure à la loi du 25 avril 1997, et de façon générale, à nous indiquer les représentations individuelles qu'ils ont de l'enjeu de ce document.

144. Utilisation du bilan social

12- Avez – vous procédé à une analyse systématique de votre bilan social toutes les années ?

Par quelles personnes ces analyses ont - elles été faites ? Que vous ont – elles apportées ?

13 - Qui se sert du bilan social ?

14 - A qui a -t - il été diffusé ?

15 - Comment pensez – vous utiliser ce nouveau bilan social dans votre mairie ?

16- Quelle est la part du bilan social dans la politique générale des ressources humaines de votre mairie ?

145. Effets du bilan social

17 - La production d'un bilan social a – t – elle donnée suite à des débats ? Si oui, sous quelles formes et entre quels acteurs en particulier ?

18 - Depuis sa première apparition dans votre mairie, quel type de décisions le bilan social a-t-il engendré ?

19 - Quelles pourraient être, selon vous, les inflexions stratégiques et sociales au sein de votre mairie, après la production de ce document ?

A ce niveau du questionnement nous serons particulièrement sensibles à l'utilisation qui est effectivement faite ou perçue du bilan social. Les réponses à ces questions devraient nous permettre d'appréhender le niveau d'implication des acteurs d'une part et l'usage communicationnel du bilan social d'autre part. Nous devrions ainsi pouvoir définir si le bilan social est porteur ou non d'une « culture d'entreprise ».

II. ANALYSE DES RESULTATS

Avant toute présentation des résultats, il nous faut signaler que les réponses à certaines questions ouvertes ont pu anticiper les réponses à d'autres questions. Aussi, quand une personne estimait déjà avoir répondu à une question il nous incombait de rechercher les séquences correspondantes dans son discours antérieur. De ce fait, un même énoncé a pu être analysé comme faisant partie de différents corpus de réponses.

21. Représentations préalables

Nous ne présenterons l'analyse argumentative détaillée que des seuls discours de la direction des ressources humaines et des secrétaires généraux (DRH) des mairies B afin de montrer et de familiariser le lecteur à notre mode de raisonnement.

211. L'Analyse argumentative des discours de la DRH des mairies B : une représentation mitigée

- **L'organisation argumentative des discours de la DRH de la mairie B1**

A : Le bilan social est un document qui découle d'une obligation légale

A' : et ensuite, par sa présentation au CTP, il permet d'appréhender l'aspect social

B : le bilan social, avec le terme social

C : c'est un outil social bien sûr

mais

D : il est trop vaste pour une collectivité

E : il ne représente pas ce qui traduit une collectivité

G : par ce que nous on ne va pas si loin

- **La structuration de la relation d'étayage**

[A, [A'(C, B)] mais [(E, D)G]]

La première séquence (A A') est purement normative : elle nous renseigne sur l'origine, la diffusion et l'utilité du bilan social. Les segments B et C viennent étayer A' par une fonction logique d'appel au fait : c'est par ce que le bilan social est un outil social qu'il permet d'appréhender l'aspect social. Avec l'introduction de la conjonction de coordination « mais » dans le segment D, le répondant nous informe qu'il pose une restriction à la valeur de l'outil social. Il introduit ici un jugement personnel. En effet le bilan social est trop vaste pour une collectivité (D), c'est-à-dire qu'il ne représente pas ce qui traduit une collectivité (E). A ce niveau de l'argumentation, le segment (E) étaye (D) en le reformulant. Et le couple de segments (E, D) est lui même expliqué par une fonction de causalité (G).

La représentation de ce discours est composée de 3 classes – objets comprenant plusieurs aspects et ingrédients :

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Bilan social	Document Obligation légale Outil social	Trop vaste Ne représente pas ce que produit une collectivité Présentation au CTP
Collectivité/Nous	Comité technique paritaire (CTP)	Ne pas aller si loin Appréhender

- **Le noyau organisateur des représentations du bilan social : les classes - objets**

L'analyse argumentative nous a permis de repérer les principaux thèmes du discours par l'analyse du processus de construction des classes - objets. Elle nous a permis de mettre en évidence les principaux thèmes, ainsi que les sous – thèmes qui organisent la représentation exprimée par le sujet. Ainsi, pour la direction du personnel de B1, la représentation se fait essentiellement autour de 2 classes - objets : la collectivité et « nous », c'est-à-dire les actions que les répondants entreprennent dans le cadre de leur fonction autrement dit leurs pratiques professionnelles. Pour la direction des ressources humaines, le bilan social est, de par sa définition un outil social, mais il ne paraît pas adapté à la gestion mise en place, par ce que trop vaste en terme de données.

- **L'organisation argumentative des discours de la DRH de la mairie B2**

1) **Le responsable des ressources humaines**

A : ça évoque quelque chose

B : c'est un document qui sert à analyser l'absence, les grades

C : c'est un document de travail

D : c'est un document très bien, car il est très parlant

E : c'est très bien de vouloir le faire

mais

F : nous petites communes on a pas les moyens de le faire

Mais

G : si j'ai le temps je le ferai

C' : c'est un instrument de travail pour moi

H : pour moi, c'est très important

mais bon,

I : qui c'est qui va le faire, c'est moi

J : donc c'est en plus du travail que je fais

K : donc j'ai pas commencé

mais

C'' : c'est un document de travail

• La structuration de la relation d'étayage

[A [(C,C'), [E [D,B]], mais, [F, mais [G, (H, C')], mais bon, [K, (J, I)]]

A l'issue de cette organisation, on peut admettre l'équivalence des segments C, C' et C'' en tant que reformulation du discours argumentatif. Cette codification permet de mettre en évidence l'existence, au sein d'un même entretien, de segments dont le contenu est extrêmement proche, voire identique.

Le segment A constitue une entrée en matière et prépare la suite du discours ; il va donc être étayé par l'ensemble des segments B à K et dans un premier temps par B et C qui définissent le bilan social en terme d'utilité. A un second niveau, les segments D et E, mettent en avant un jugement, ici favorable au bilan social, et par la même légitiment le segment C. Cette personne, en portant une opinion positive au bilan social, justifie le fait que sa production soit une bonne chose : ainsi, le segment E étaye par une fonction de conséquence le segment qui le précède. La conjonction de coordination «mais» introduit une situation

particulière : la non fabrication du bilan social, dont le segment F en est la cause : c'est le manque de moyens (humains). Une nouvelle fois « mais », est présent dans le discours et sert à exprimer une intention expliquée par le couple de segments G et C' à travers une fonction de causalité. « Mais bon », apporte une explication à cette intention non encore réalisée (K): c'est la surcharge de travail (J et I).

L'articulation de l'argumentation est ici essentiellement fondée sur des liaisons causales.

La représentation de ce discours est composée de 4 classes – objets comprenant plusieurs aspects et ingrédients :

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Bilan social/ ça	Document de travail Quelque chose Instrument de travail	Très bien Sert à analyser Très parlant
Communes	Manque de moyens	Bien de le faire
Moi / je		
Travail	Charge	Ne pas avoir commencé Faire

L'analyse des classes - objets de ce discours nous paraît fortement intéressante, car relativement différente de celle du secrétaire général. Le noyau organisateur de la représentation semble très lié au travail et à la représentation de son rôle au sein de la collectivité. Ainsi, la raison de la non production du bilan social, malgré l'obligation légale, vient de la perception négative que cet acteur a de la tâche à

réaliser. Cette perception prend ses racines au sein de l'organisation elle-même : c'est tout le système de répartition des rôles qui est ici remis en question, nous le verrons plus tard. C'est donc la perspective de la pratique du bilan social, en tant que charge de travail qui est à l'origine de la représentation professionnelle. Quant à son utilisation, le répondant est tout à fait optimiste à l'égard du bilan social : « c'est un document de travail, c'est très important... ». Le bilan social est donc porteur d'une bonne image, mais nous devons nous interroger sur l'origine de cette image dans la mesure où sa description est très pauvre en terme de qualificatifs gestionnaires d'une part, que cette personne a avoué n'avoir jamais établi de bilan social ni à la mairie B1, ni dans aucune autre collectivité d'autre part. De plus, au jour de l'interview, B1 ne s'était toujours pas procuré l'exemplaire à compléter. Enfin, le répondant caractérise son rôle institutionnel d'administratif ce qui est surprenant pour une direction du personnel. L'ensemble de ces arguments nous amène à nous demander en quoi cette valorisation excessive du bilan social, en terme d'attitudes positives, n'est pas contradictoire avec sa non publication, d'autant plus que les collectivités peuvent avoir recours à différents stagiaires pour être en conformité avec la loi, et ceci à moindres coûts. Selon nous cette incohérence sous-jacente au discours est à rechercher dans les biais inhérents à l'entretien et notamment la volonté d'inférer une représentation de soi conforme à son statut. Comme le dit J. Bourquin ¹: « ce qui se construit dans l'acte de communication dans et parallèlement à l'objet de discours, c'est cette représentation que le sujet veut se donner de lui-même ».

Nous allons trouver réponse à notre questionnement à travers l'étude de la production discursive de l'instance du secrétaire général.

2) Le secrétaire général

A : c'est un document d'analyse de gestion des ressources humaines qui récapitule des données relatives à l'aspect social d'une collectivité

B : mais au départ, il n'y a pas une volonté de le faire

C : c'est vrai qu'on a pas mis au point une véritable gestion des ressources

¹ J. Bourquin., in L. Bardin op. cité.

humaines

D : nous on est pas une grosse collectivité

E : dans une petite collectivité, on connaît tout le monde

F : moi je suis plus d'accord pour des ratios

G : je trouve un petit peu aberrant de mettre la même chose pour tout le monde

H : ça veut dire que tout le monde doit avoir les mêmes ratios, les mêmes politiques à ce moment là

I : faire un bilan social et le mettre dans un coin par ce que c'est obligatoire je ne vois pas l'intérêt, c'est de la paperasse

J : ils feraient mieux d'inciter les collectivités à avoir un bilan social que de le leur imposer

- **La structuration de la relation d'étayage**

$[A \text{ mais } B, \{ [C, (E, D)], [F, (H, G)], (J, I) \}]$

Le segment A correspond à une séquence descriptive du bilan social. Le répondant a souhaité introduire son discours par une définition formelle du bilan social avant d'engager un comportement discursif nettement plus engagé en terme de jugement sur le fait de ne pas fabriquer de bilan social. Ainsi, la non production du bilan social est explicitée avec l'énoncé du segment B. L'ensemble des segments suivants constituant une justification de cette décision.

L'apparition des accolades exprime un regroupement de segments comme étayants au même niveau et de façon parallèle le segment qui précède, c'est-à-dire B. Ainsi, selon, l'organisation argumentative que nous proposons, la non production du bilan social est à rechercher dans trois directions : la première tient à la non mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines, choix qui est impliqué par la taille de la collectivité ; la seconde raison relève d'une désapprobation du décret lui-même (G) reformulée en d'autres termes par le segment (H) qui réprimande l'uniformisation de fond imposée par le nouveau bilan. Ces deux segments et raisons sont la conséquence de (F). Enfin, le dernier niveau explicatif s'inscrit dans un thème d'ordre politique : le ministère ferait

mieux d'inciter à produire un bilan social par ce qu'obliger à le produire pour être en conformité avec le décret, c'est une perte de temps.

La représentation de ce discours est composée de 4 classes – objets comprenant plusieurs aspects et ingrédients :

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Bilan social/ ça	Document d'analyse de gestion des ressources humaines Données de l'aspect social Récapitulatif	Obligatoire Paperasse
Collectivité/on /nous	Petite collectivité	Pas de volonté de faire un bilan Ne pas mettre au point Une véritable GRH Connaître tout le monde
Moi / je		Etre d'accord pour des ratios Trouve la loi aberrante
Ils/ ministère		Imposent mais n'incitent pas

L'analyse argumentative du discours du secrétaire général de la mairie B2 ne s'étend pas sur le contenu du bilan social. Sa description est en effet brève (une séquence) et relativement peu développée. La représentation professionnelle du bilan social est essentiellement articulée autour de la collectivité et du système politique qui l'encadre. Son discours se déroule principalement sur la modalité de l'idéologie politique : cet engagement du sujet dans sa position idéologique, que l'on peut qualifier de passionnel, s'exprime par la valorisation du thème de la politique à travers différents aspects : « ils nous imposent..., c'est aberrant de rendre obligatoire la production d'un même document pour toutes les mairies... »

ou actions : l'utilisation d'un mode prescriptif¹ de discours «ils feraient mieux... », peut être considéré comme trace d'idéologie. L'idéologie se lit ici à travers les justifications et les rationalisations avancées par le locuteur pour étayer ses idées. Sa représentation négative du bilan social nous semble tenir à l'inadéquation entre une volonté d'action et de gestion «paternaliste », terme qu'il utilisera plus loin, du personnel, et une gestion indirectement imposée par l'intermédiaire du décret de 1997 et inappropriée à l'ensemble des collectivités. Aussi nous faut-il prendre certaines précautions d'interprétation et nous demander si cette représentation est bien celle du bilan social ou celle de la loi du 25 avril 1997 liée à son application systématique : le bilan social n'est-il pas ici simplement un déclencheur d'une représentation centralisée de la gestion des collectivités territoriales ?

- **L'organisation argumentative des discours de la DRH de la mairie B3**

A : Le bilan social, c'est l'occasion de s'arrêter un moment sur la structure de la mairie au niveau du personnel

B : au niveau de la gestion, il permet de voir l'évolution des choses

C : c'est vrai que le document n'existait pas

D : donc ça nous permet de faire le bilan

E : pour moi le terme colle vraiment au sens premier du bilan.

- **La structuration de la relation d'étayage**

[[(A, E), B], [D, C]]

¹Dans le mode prescriptif de discours, «le locuteur donne son opinion sur quelque chose à faire ou à ne pas faire, donne un conseil, voire un ordre. L'acte qui consiste à tenir un discours prescriptif pourrait ainsi être décrit comme une forme atténuée de l'ordre ou de l'interdiction » in J. B. Grize, P. Vergès et A. Silem, op.cité.

A notre avis, le découpage de ce discours conduit à une organisation des segments en deux niveaux indépendants et parallèles correspondant à deux dimensions de réponses : le premier grand segment [(A, B), E] renvoie à une caractérisation du bilan social en terme de description et d'objectif. Cette phase de discours est fondée sur une fonction logique de raison : c'est par ce que le bilan social permet de s'arrêter sur la structure du personnel qu'il représente pour le répondant un «bilan » dans son sens premier. Ce couple de segments permet par ailleurs au responsable des ressources humaines d'introduire par une fonction de finalité l'utilité du bilan social (B). Le second segment est selon nous lié à un second niveau de réponse introduisant l'intérêt du décret compte tenu de la position antérieure de la mairie vis-à-vis du bilan social par une fonction logique de causalité : c'est par ce que le document n'existait pas (C) que le décret nous a permis de le faire (D).

La représentation de ce discours est composée de 3 classes – objets comprenant plusieurs aspects et ingrédients :

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Bilan social	Document Structure du personnel de la mairie Sens premier de bilan	Permet de voir l'évolution des choses (outil de gestion) N'existait pas
Décret		Permet de faire le bilan
Moi / je		

La schématisation synthétique des discours de la DRH des mairies B

pour lesquels ils n'avaient pas produit de bilan social. Leur argumentation est sur ce point spécialement développée. Ainsi, la justification implicite de la non fabrication d'un bilan social passe notamment par des arguments relatifs à son trop vaste contenu. Ainsi, la direction des ressources humaines des mairies B s'accorde à dire que le bilan social est inadapté à une collectivité territoriale de taille moyenne de par son vaste contenu. Les arguments invoqués tiennent du déséquilibre du rapport quantité d'information / traitement de l'information. Le traitement de l'information dont il est question fait référence à leur mode de gestion des ressources humaines. Etant donné le faible effectif de leur collectivité, et du mode de gestion qu'il implique, argument invoqué en priorité, B1 avait souhaité interrompre la production de son bilan social il y a quelques années ; B2 n'a jamais voulu le produire bien que le secrétaire général en ait eu l'expérience dans l'exercice antérieur de ses fonctions. C'est donc bien une question d'utilisation potentielle qui est révélateur de cette non publication du bilan social elle-même liée, dans deux cas sur trois, à une expérience passée, donc à un «savoir pratique».¹

Concernant les conditions de production, une seule personne les a évoquées spontanément (B2), personne qui aurait été susceptible de le publier : le bilan social est alors synonyme de charge de travail ; aucun autre participant n'y a fait référence ce qui nous paraît cohérent puisqu'ils se situent en amont de la production du bilan. La représentation est donc en partie liée à celle du travail du sujet c'est-à-dire de sa fonction.

Enfin, le champ politique nous semble tenir une place importante dans la représentation professionnelle : le bilan découlant d'une obligation légale, il est vécu comme une forte contrainte institutionnelle (B1) voire un ordre (B2).

A l'inverse des autres mairies, B3 ne considère pas le bilan social comme une contrainte, ou du moins comme une contrainte bénéfique pour la direction des ressources humaines.

¹ D. Jodelet, *Folies et représentations sociales*, PUF, 1989.

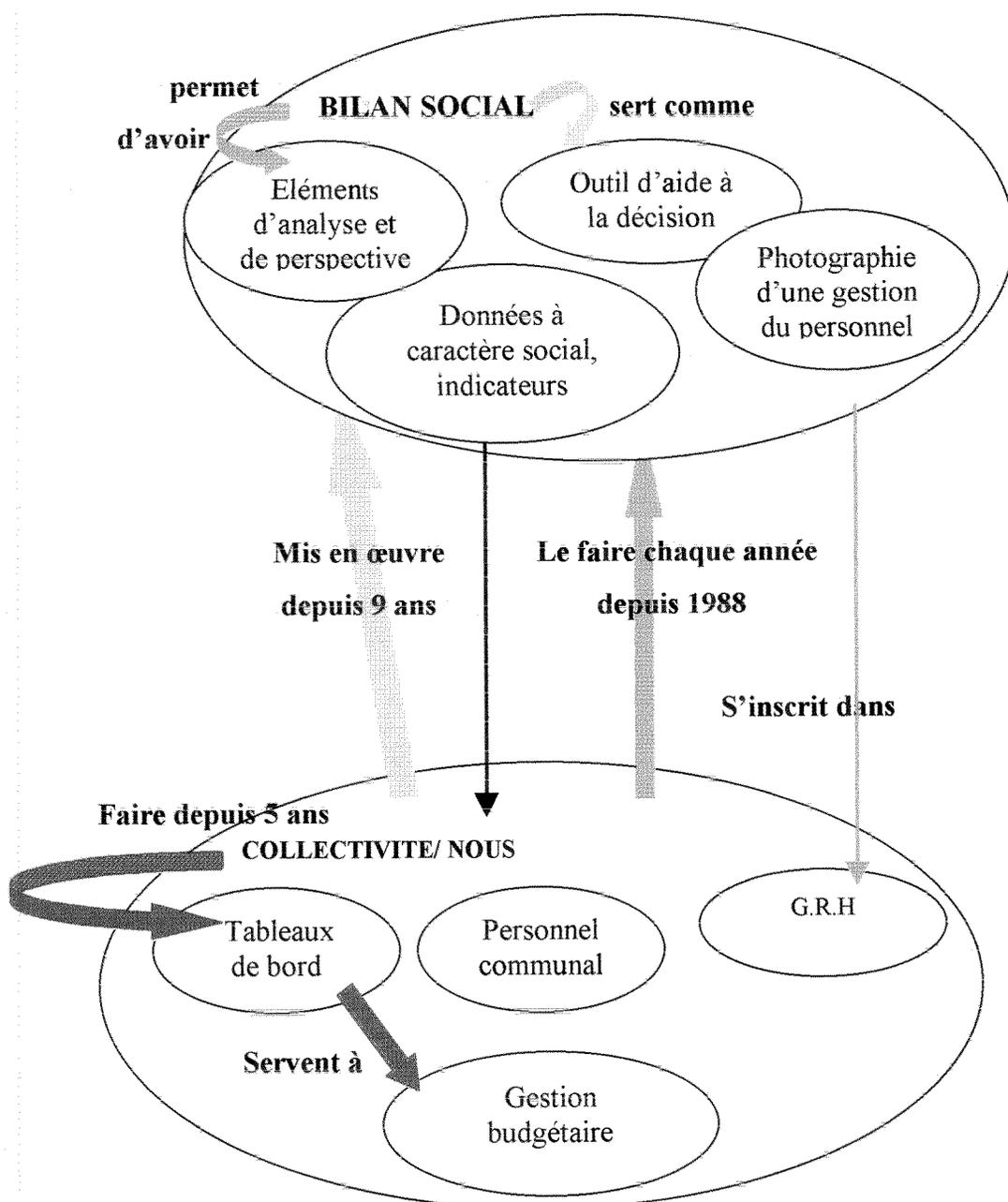
212. L'organisation argumentative des discours de la DRH des mairies A

Le noyau organisateur des représentations du bilan social de la direction des ressources humaines des mairies A : les classes – objets

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
<p>Secrétaire général A1 Bilan social</p> <p>Collectivité/ Nous</p>	<p>Bilan d'un exercice donné Recensement des données à caractère social liées au personnel communal</p>	<p>Outil d'aide à la décision pour les années ultérieures Contient des données de l'exercice écoulé</p> <p>A été mis en œuvre depuis 9 ans par X.</p>
<p>DRH A2 Bilan social</p> <p>Collectivité/ Nous</p>	<p>Photographie d'une gestion du personnel à un moment donné</p>	<p>Permet d'avoir des éléments d'analyse et de perspective.</p> <p>Le faire chaque année depuis 1988</p>
<p>Direction financière A2 Bilan social</p>	<p>Document qui recense l'ensemble des données concernant l'aspect social du personnel</p>	<p>S'inscrit dans la GRH Donne des indicateurs</p>

Collectivité/ Nous /On		Le faire depuis plusieurs années
Secrétaire gal Adj A3 Bilan social	Document et statistiques recensant des données à caractère social liées aux agents de la commune	Sert à la gestion prévisionnelle de la masse budgétaire
Collectivité/ Nous		Avoir établi depuis 5 ans des tableaux de bord sur les RH.

La schématisation synthétique des discours de la DRH des mairies B



- | | |
|--------|--------------------------|
| —————▶ | Discours DRH de A1 |
|▶ | Discours DRH et DF de A2 |
| ————▶ | Discours DRH de A3 |
| ————▶ | Discours communs à A |

A cette question d'évocation, l'ensemble des répondants a tout d'abord souhaité donner une définition objective (ingrédients) du bilan social, avant de mettre en avant son caractère utilitaire (aspects) pour le service du personnel.

Le bilan social est donc reconnu pour être un outil de prévision ou de gestion s'intégrant dans la politique des ressources humaines de chacune des mairies. Cette caractérisation gestionnaire implique de leur part une bonne connaissance de la portée et de l'utilisation effective de ce document au sein de l'organisation dans laquelle ils évoluent, et semble se justifier par leurs statuts et leurs fonctions de décideurs d'une part, par leur production discursive à travers l'emploi massif du verbe « permettre » d'autre part. Dès lors, la conception du bilan social telle qu'elle est ici décrite tiendrait davantage au rôle joué par les interrogés dans l'analyse du bilan qu'à leur formation initiale, essentiellement d'origine législative. Pratique de la gestion des ressources humaines et pratique du bilan social en tant qu'instrument de travail sembleraient articuler ici la représentation professionnelle.

L'organisation discursive de cet échantillon nous a permis de discerner une zone thématique relative à une définition plus ou moins fidèle du bilan social, ainsi qu'une seconde zone, qui par le biais d'un mode de discours constatif¹ s'inscrit dans la propre expérience professionnelle des répondants. Cette référence à la pratique a été estimée par le degré d'engagement du locuteur vis-à-vis de ce qu'il énonce, et notamment par la présence systématique dans son discours, des pronoms personnels « nous / on ».

Enfin, une troisième zone thématique attrait à l'origine du bilan social : « Chez nous, il existe depuis 9 ans (A1) ; On va fêter son dixième anniversaire l'an prochain (A2)... ». Les deux dernières zones sont d'ailleurs liées entre elles par une fonction logique de causalité : l'analyse argumentative des locuteurs révèle en effet que la production régulière du bilan social est le motif pour lequel ils le perçoivent comme un outil de gestion ; A l'inverse pour les instigateurs du bilan social (directeur du personnel A2 et secrétaire général adjoint A3), c'est leur représentation du bilan social comme outil potentiel de gestion prévisionnelle qui les a amenés à le produire. A l'instar des ces relations entre zones thématiques,

nous pensons pouvoir dire que la représentation des porteurs du bilan a guidé leur action et inversement, l'action, c'est-à-dire la pratique du bilan social en tant qu'outil de travail oriente les représentations professionnelles des autres locuteurs qui n'en sont pas à l'origine (Cf Q11).

Pour terminer, il nous semble que l'existence de la troisième zone thématique relative à l'origine du bilan social antérieure au décret corresponde à un besoin d'estime de soi (pour les instigateurs de A2 et A3), voire à un besoin de reconnaissance ou de valorisation d'une gestion dynamique des ressources humaines pour les autres. Cette zone s'apparente en effet à une volonté de maintenir, de procurer et de véhiculer une image active et entreprenante de soi ou de sa collectivité auprès du public.

213. Le noyau organisateur des représentations du bilan social des agents producteurs du bilan social des mairies A et B : les classes – objets

Mairies B1 et B3

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Bilan social (B1)	Statistiques sur les employés	Permet d'étudier comment les gens travaillent, quels grades ils ont, quelle est la moyenne d'âge
Bilan social (B3)	C'est un bilan sur tout ce qu'est une entreprise C'est un classement	Fait ressortir plein d'infos
Collectivité	Employés (B1) Entreprise (B3) Gens (B1)	

¹ Dans le mode constatatif de discours, le locuteur se présente comme témoin décrivant ou constatant des faits, des événements ou des choses.

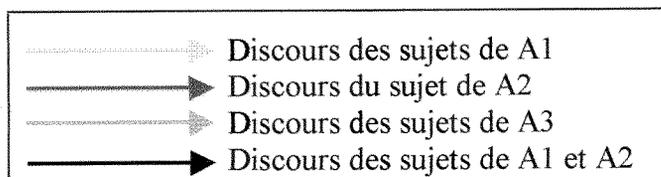
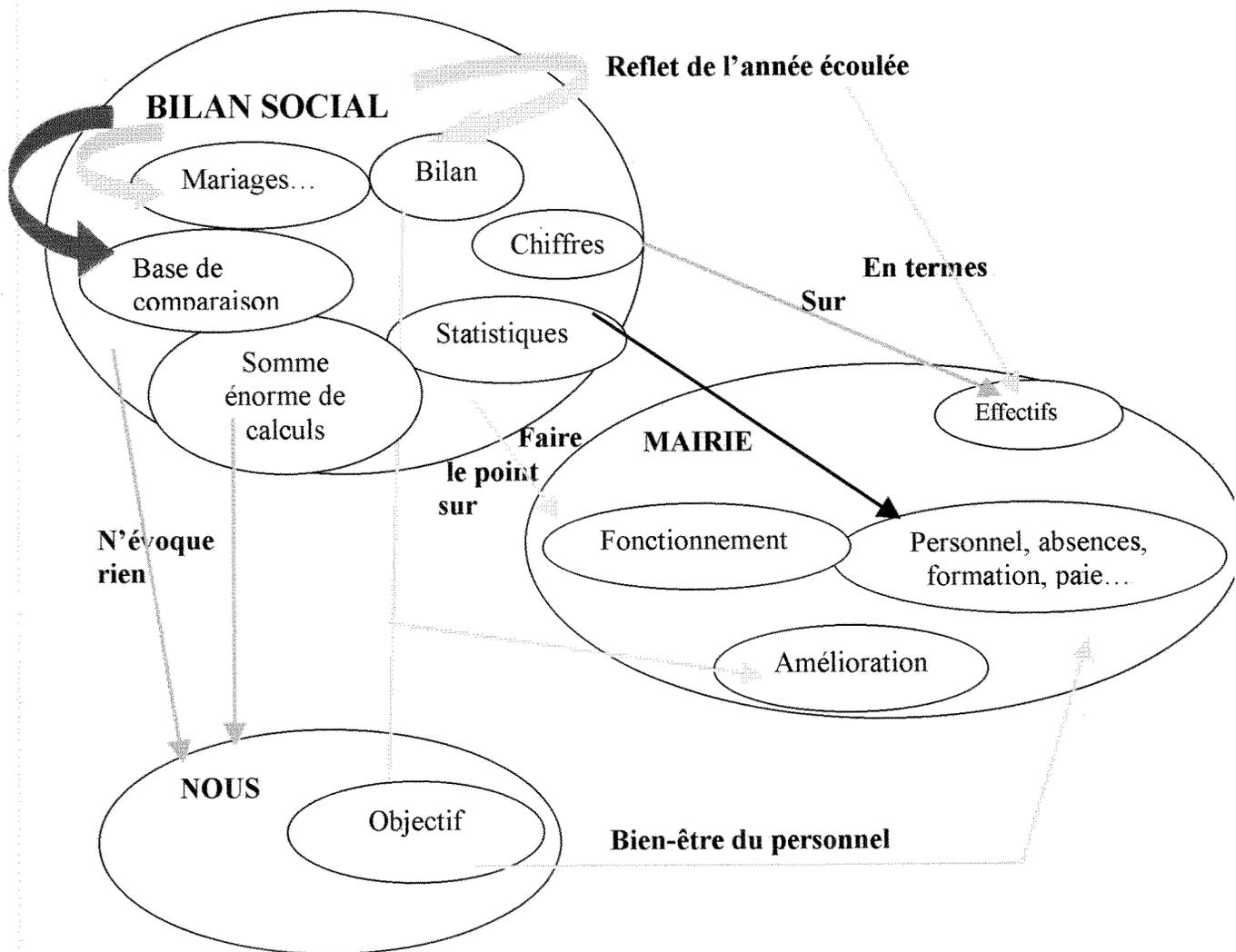
sur une caractérisation du bilan social en termes positifs : « il permet de... », mais nous devons tenir compte des réponses obtenues à d'autres questionnements pour valider ou non cette remarque, dans la mesure où le contenu de la question que nous analysons ici dévoile un locuteur absent de son énoncé (absence des pronoms personnels je et nous). Dès lors, nous ne pouvons encore rien savoir de l'implication et de l'attitude des locuteurs à l'égard du bilan social du fait de leur degré d'engagement nul vis-à-vis de ce qu'ils énoncent. La représentation qu'ils manifestent du bilan social se fait essentiellement autour du document lui-même : elle est purement descriptive : il s'agit de constats et de descriptions concrètes dont nous supposons qu'ils sont rapportés à l'expérience pratique que les locuteurs ont pu avoir de ce document au cours de son processus de fabrication.

Mairies A

Classes – objets	Ingrédients	Aspects
Rédacteur A1 Bilan social Notre service/ Nous	Statistiques	Période de transition en vue d'une amélioration, d'un changement, d'une rectification... Notre objectif c'est de voir par rapport au bien-être du personnel, à la nature des tâches
Agent administratif A1 Bilan social	Statistiques C'est tout sur l'absence, la formation, le personnel, et les naissances, les mariages, tout ça	Mouvements du personnel
Agent administratif A1 Bilan social	C'est un bilan ; c'est le reflet de l'année écoulée en terme d'effectif	

Adjoint administratif A1 Bilan social	Ensemble des statistiques sur les arrêts maladies, les accidents du travail ; C'est aussi les mariages, les baptêmes...	Faire le point sur le fonctionnement de la mairie
Rédacteur principal A2 Bilan social	Aspect statistique	Peut servir d'une base de comparaison
Rédacteur A3 Bilan social	Chiffres sur les effectifs	
Agent administratif A3 Bilan social Nous	Somme assez énorme de calculs à préparer concernant la paie	N'évoque pas beaucoup de choses pour l'instant

Schématisation synthétique des discours des agents de production du bilan social des mairies B



- **Une évocation simple et homogène du bilan social**

La mise en évidence des classes – objets ainsi que de la schématisation des productions discursives des agents qui ont participé à la production du bilan social dans les mairies A révèle une représentation professionnelle relativement simplifiée et homogène du bilan social, de par sa description restreinte et quasi – systématique aux termes de « statistiques » (4 items) ou de « chiffres » (2 items). L'analyse argumentative des discours de cet échantillon met en évidence le thème de la description en tant qu'organisateur de la représentation du bilan social exprimée par les sujets. Cette représentation se fait donc essentiellement autour du contenu du document, et, de façon générale, (5 réponses sur 7), autour d'une partie de ce document (les effectifs, les rémunérations, l'absentéisme...) : en effet, dans les mairies A, la production du bilan social fait l'objet d'une répartition entre agents selon leurs rôles au sein de la mairie. Ce qui signifie qu'un agent ne va fabriquer que la partie du bilan social relatif à son activité principale. Ceci nous amène à penser que la représentation du bilan social est essentiellement liée à la pratique donc au travail des sujets vis-à-vis de celui-ci.

D'autre part, le bilan social est aussi associé dans la mairie A1 aux mariages, baptêmes et naissances... fait surprenant que nous expliquons par sa présentation conviviale en fin d'année à l'ensemble des membres du personnel en même temps que les événements familiaux. Dans cette mairie, la dimension sociale du bilan dépasse le cadre strict de l'unique gestion du personnel en intégrant des moments personnalisés de la vie des agents municipaux.

Par ailleurs, seuls trois répondants se sont exprimés sur l'objectif du bilan social de manière spontanée : ce dernier permet « de faire le point sur le fonctionnement de la mairie » (A1) d'une part, il peut servir « de base de comparaison » (A2) d'autre part. Ce dernier argument invoqué tient compte d'une approche globale du bilan social dans le raisonnement du locuteur du point de vue de son utilité externe, démontrant ainsi une connaissance approfondie et une implication du sujet répondant quant à l'origine du décret de 1997. Ce savoir, évoqué dans la seule mairie A2, s'explique selon nous par la coopération du sujet répondant avec la direction financière, informée des motifs du décret, dans l'élaboration du dit

bilan ; coopération qui faciliterait les échanges et la communication verbale autour d'un phénomène nouveau. L'organisation paritaire du travail relatif au bilan social serait selon nous à l'origine de cet argument, d'habitude employée par la seule direction des ressources humaines. Cet argument dévoile selon nous les prémisses d'un phénomène communicationnel établi entre la hiérarchie et les agents municipaux qui serait autant un échange d'énoncés et de circulation d'informations entre deux instances qu'un processus d'interaction et d'influence qui affecte la production discursive de notre répondant. L'utilité du bilan social comme base de comparaison révèle ici une fonction de savoir de la représentation commune à la hiérarchie et à notre répondant qui permet à l'acteur social d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans son fonctionnement cognitif.

Par ailleurs, le bilan social est perçu comme une période de transition en vue « d'une amélioration, d'un changement... » (Rédacteur A1). Cet objectif, implicite au bilan social, témoigne d'un discours emprunté à la gestion des ressources humaines, car prédictif. Le locuteur s'inclue d'ailleurs dans le contenu propositionnel de son énoncé et y figure sous la forme du pronom personnel nous : « Notre objectif, c'est le bien-être du personnel ». Ce mode de présence caractérise un fort degré d'implication du locuteur dans son activité liée au bilan et s'explique par le fait qu'il en est l'instigateur à la mairie A. Nous découvrirons l'origine de cette représentation favorable au bilan social dans la deuxième partie de notre étude (Cf Q5).

Enfin, le bilan social n'évoque « pas grand chose » pour un des agents de la mairie A3 dans la mesure où ce sujet ne participait pas à la construction des précédents bilans sociaux : il est donc perçu comme une « somme énorme de calculs » à effectuer. Ici, la représentation est derechef liée à la pratique donc à la notion de travail engendrée par le nouveau décret.

Ainsi, pour cet échantillon, la représentation professionnelle est prioritairement descriptive par ce que liée à la pratique du locuteur

- **La représentation à la fois comme raisonnement et attitude**

L'analyse de la structuration des discours de la direction du personnel des mairies A et B nous montre un raisonnement relativement bien structuré. Cependant cette structuration n'est pas du seul domaine du bilan social ; elle nous paraît davantage liée à la mise en discours de cette représentation, et par-là même à son articulation à d'autres représentations, à celle de la représentation de son travail, de la collectivité, du fonctionnement politique des collectivités territoriales en général pour les mairies B.

Alors que pour la direction des ressources humaines des mairies A, la représentation professionnelle est liée à l'expérience, c'est-à-dire à la pratique qu'ils ont longuement acquise de l'utilisation du bilan social.

Mais la représentation est aussi attitude : nous retrouvons dans notre corpus beaucoup d'appréciations et on peut dire que l'impression d'ensemble qui s'en dégage est une appréciation positive du bilan social en général en terme d'outil, mais une appréciation négative du bilan tel qu'il est imposé, tant dans sa forme que dans son contenu (mairies B). Cette attitude se traduit à travers un comportement discursif de nature axiologique d'une part visant à porter un jugement sur un objet : le bilan social ; et sur des faits : la loi ; à travers un mode de comportement prescriptif d'autre part consistant à donner une opinion sur quelque chose à ne pas faire : uniformiser le bilan social à toutes les collectivités.

Pour les locuteurs des mairies A, ce n'est pas tant une appréciation favorable au bilan, qu'une représentation positive du mode de gestion établi, que nous a dévoilé un comportement discursif de nature axiologique visant à valoriser la mise en place déjà ancienne de ce bilan social. Les sujets, en jugeant et en qualifiant les éléments de leur représentation, mettent en œuvre un processus cognitif correspondant au second niveau de représentation explicité par Grize, Vergès et Silem (1987) : la représentation référentielle.

A contrario, l'analyse de la structuration des discours des agents de production du bilan social des mairies A et B à la question 1 ne permet pas, dans l'ensemble, de déceler de caractère attitudinal de la représentation professionnelle. En effet les locuteurs se sont contentés de procéder à une description physique du bilan social,

voire à définir (en une séquence) son utilité, par l'emploi d'un mode de discours constatif par lequel le locuteur se présente comme un témoin décrivant l'objet de représentation. Ainsi, la représentation professionnelle de ces agents n'est pas spontanément articulée à d'autres représentations : elle est autonome, c'est-à-dire située au niveau du bilan social lui-même. La cognition est ici essentiellement descriptive et correspond au premier niveau de représentation décrit par Grize, Vergès et Silem (1987) : « Le premier niveau est celui de la sélection des informations que le sujet accumule dans sa pratique quotidienne ; on parle alors d'une représentation - image - mentale ».

Nous pouvons, au vu de ces différences, affirmer que le caractère autonome de la représentation spontanée est davantage lié au statut des acteurs interrogés qu'au type de mairie dans laquelle ils évoluent d'une part ; que le niveau de représentation auquel le locuteur accède est relatif à ses fonctions d'autre part.

Ce qui est frappant dans les réponses à notre première question, c'est la présence de la fonction justificatrice des représentations professionnelles de la DRH des mairies A et B. Alors que nous n'attendions qu'une réponse purement descriptive à notre question d'évocation, l'ensemble des répondants des mairies A se sont justifiés de leur représentation du bilan en tant qu'outil de gestion et de prévision budgétaire par leur longue expérience de travail autour de ce document. L'ensemble des locuteurs des mairies B, quant à eux, se sont justifiés de la non-production d'un bilan social avant que celui-ci ne soit obligatoire et ont fait évoluer leur discours vers un renforcement de leur position à l'égard de ce document (excepté B3). Dès lors, nous pouvons analyser la production discursive de B1 et B2 comme une véritable logique argumentative relevant de la rhétorique. Discours et rhétorique semblent ici s'opérer facilement puisque la raison d'être du discours s'associe implicitement à celle d'une volonté d'affirmer un point de vue ou de confirmer une prise de position. C'est cette intention de communication qui donne sens aux réponses données à leurs discours. Selon nous il s'agit d'une

«intentionnalité présente»¹ concernant la situation elle-même, «ici et maintenant» : c'est à notre avis la présentation du corpus des mairies participant à l'enquête (des mairies A et des mairies B) en début d'entretien qui a incité en partie ce type de réponses.

22. Apports et limites du bilan social

• La direction du personnel des mairies B

L'analyse des entretiens individuels nous a permis de dégager plusieurs catégories thématiques de contenus en réponse à notre question ; ces résultats ont en effet été analysés selon la méthode d'analyse catégorielle thématique que nous avons déjà présentée au chapitre 2.

Catégorie 1 : thèmes relatifs au contenu du bilan social comme source d'information (B1) ; de comparaison (B3) ;

Catégorie 2 : thèmes relatifs au bilan social comme outil de gestion (B1 et B2) ;

Catégorie 3 : thèmes relatifs aux conditions matérielles de travail. Cette catégorie recouvrant des thèmes hétérogènes, nous avons préféré la décomposer en trois sous-catégories :

- Sous catégorie 3.1 : thèmes relatifs à la charge de travail (B1 ; B2) ;
- Sous catégorie 3.2 : thèmes relatifs aux moyens de production tels que l'informatique (B1) et le manque de moyens humains (B1 et B2) ;
- Sous catégorie 3.3 : thèmes relatifs aux qualifications et à la formation des agents, en terme de production (B2) et d'exploitation (B1 et B3) ;

Catégorie 4 : thèmes relatifs au fonctionnement global de la mairie (B1 et B2) et du secteur public (B2).

¹ Mucchielli (A.), *Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette livre, Paris, 1995, 159 p.

Comme on le voit, seulement deux catégories (1 et 2) font référence au bilan social en terme d'apport. Cet apport est conforme à la description que les répondants avaient donné du bilan social en réponse à Q1. Le bilan social est alors considéré comme une source d'information voire un outil de gestion, opinion qui se fonde en partie sur l'apport statistique du bilan social. La production discursive des individus concernant la contribution du bilan social reste cependant très brève : pas plus d'une proposition. Le cœur du discours semble être davantage orienté vers les limites du bilan social, dont la plupart des catégories et des sous catégories y faisant référence portent sur les différentes caractéristiques et composantes des changements liés à la production du bilan social (B1 et B2). Ainsi, ces limites sont à rechercher dans les conditions matérielles de production : la production du bilan social impliquant d'une part une charge de travail au service du personnel, puisque dans la majorité des cas, aucun effectif supplémentaire n'a été attribué pour cette mission ; le recensement des informations nécessitant d'autre part l'utilisation d'une base de données informatique pas toujours adaptée ni suffisamment complète ; enfin une des limites de ce document est liée à ses difficultés d'exploitation et d'interprétation du fait d'un personnel pas assez qualifié ou formé à cette tâche. Cette limite du bilan social a été particulièrement développée par la direction des ressources humaines de la mairie B3 qui met en avant les facultés des agents de catégorie C, à comprendre les éléments du bilan social. Cette différenciation intellectuelle à l'égard de ces individus, dévoile une préoccupation, à notre avis liée à la diffusion du document et à son exploitation limitée au service du personnel.

La catégorie 4 s'attache plus particulièrement au fonctionnement global de la mairie : nous retrouvons ici une argumentation déjà formulée en réponse à Q1 : le bilan social n'est pas perçu comme un impératif de gestion du fait de la taille de la collectivité et des relations privilégiées qu'elle induit entre les agents et le service du personnel. Cette opinion remet fortement en cause l'aspect obligatoire du bilan social.

Enfin, le bilan social est essentiellement vécu comme une obligation légale, ce qui est révélateur d'une gestion centralisée émanant de l'état, entraînant par-là même un sentiment de frustration quant à l'autonomie de gestion du service des

ressources humaines.

D'une façon plus globale, les sujets se sont centrés sur les limites inhérentes au bilan social et particulièrement sur les conséquences que sa production implique tant au niveau du travail que sur un problème d'ordre purement déontologique.

- **La direction du personnel des mairies A**

Catégorie 1 : thème relatif à l'apport statistique (A1) du bilan social comme outil de gestion ; à l'apport statistique national (A2 ; A3) ;

Catégorie 2 : thèmes relatifs aux limites d'analyse du bilan social (A) ;

Catégorie 3 : thèmes relatifs aux limites liées à la diffusion du bilan social (A1 et A2).

La catégorie 1 attire à l'apport statistique du bilan social. Pour le secrétaire général de A1, l'aspect statistique du bilan social permet aux élus d'orienter leur politique du personnel. L'emploi de ce verbe à connotation positive « permettre », traduit cette contribution du bilan social au fonctionnement de la gestion de la mairie. Le rôle central du bilan social dans la GRH de A1 est d'ailleurs renforcé par l'utilisation du verbe « orienter » qui « indique la direction à prendre ».¹

Le second point qui concerne l'inscription du bilan social dans un cadre réglementaire, attire à son intérêt sur le plan statistique national du fait de son uniformisation (A2, A3) qui va permettre aux différentes collectivités de se positionner entre elles. Nous voyons donc que l'apport du nouveau bilan social (qui n'a pu être évoqué par le secrétaire général de A1 puisque l'entretien s'est effectué avant que la mairie ne le produise) ne regarde pas les mairies A elles-mêmes. En effet les répondants ne ressentent pas la nécessité, à leur niveau, de refabriquer un nouveau bilan social qui n'est pas adapté, ni dans sa forme, ni dans son fond, aux besoins de la GRH déjà mise en place. Alors qu'ils sont tous reconnaissants aux textes de se préoccuper de la production du bilan social, qu'ils

¹ *Le petit Larousse*, Dictionnaire Encyclopédique, Larousse, 1997.

jugent être un véritable outil de gestion (cf Q1), ils leur sont moins reconnaissants de leur imposer une analyse par grades du bilan social (A2). Cette limite du bilan social est donc liée à son contenu inexploitable au niveau de la gestion de la collectivité habituée à produire des statistiques par services. « Sur le plan local, les grades, ça n'a pas d'intérêt (DRH A2) ; Ce qui intéresse la collectivité, c'est une analyse par services ; l'analyse par grades ne veut rien dire (Direction financière A2) ». D'autre part, il apparaît très détaillé, (excepté pour A3 dont l'ancien bilan l'était davantage) : le secrétaire général de A1 reste préoccupé par cet aspect : « Pourvu qu'on ne nous impose pas de produire une usine à gaz que nous n'utiliserons pas ; il est trop détaillé et donc inutilisable (direction financière A2) ».

Aussi, ce qui est mis en évidence dans cette limite relative au fond du document, c'est la peur (A1) ou le constat (A2) d'une divergence entre deux logiques : une logique de statistiques nationales nécessitant la présence d'indicateurs communs répartis par grades, dans la mesure où un service ne regroupe pas nécessairement les mêmes agents d'une collectivité à une autre, et une logique de gestion des ressources humaines conduisant à une analyse par services. Cet apport statistique national dont l'objet est de pouvoir comparer les bilans sociaux entre collectivités trouve cependant ses limites dans la pertinence de ces comparaisons et notamment la taille des collectivités. D'autant plus que la comparaison de deux bilans sociaux ne « veut rien dire d'une ville de même taille à une autre (Direction financière A2) » selon les types d'emploi. De plus, le caractère obligatoire d'une production uniforme du bilan implique pour les mairies A une réorganisation de leur mode de travail qui les confronte à un véritable changement de logique de production auquel ils ne sont pas insensibles (A2 et A3).

Enfin, la dernière limite est à rechercher dans la diffusion du bilan : le secrétaire général de A1, qui se positionne par rapport à sa propre expérience, évalue de façon peu performante les modalités de diffusion du bilan aux membres du personnel : celui-ci trop épais et trop complet « n'intéresse pas dans toutes ses dimensions tous les agents ». Les limites du bilan social sont à rechercher dans ses conditions de diffusion, afin qu'il devienne un véritable « outil d'information pour les agents », rôle qu'il n'assume pas à ce jour de façon satisfaisante. Pour les

locuteurs de A2, l'aspect excessivement détaillé du bilan fait de lui un document très épais qui rend impossible sa diffusion dans sa version intégrale : « il est tellement épais qu'on ne peut pas le diffuser ». Ce constat les a amenés à poursuivre la publication de l'ancien bilan, à leurs yeux plus « lisible » et plus « parlant » grâce notamment aux infogrammes, graphiques et camemberts y figurant.

Comme on le voit la plupart des catégories portent sur les différentes caractéristiques et composantes des changements mis en œuvre dans l'organisation suite à la parution du décret, que ce changement porte sur le fond et la forme du bilan, sur ses effets externes ou internes à la gestion du personnel.

- **Les agents de production des mairies B**

Catégorie 1 (apport) : thème relatif à l'évaluation de son travail par rapport au bilan social (B1 et B3) ;

Catégorie 2 (limites) : thèmes relatifs aux conditions matérielles de production (B1 et B3).

A l'issue de cette catégorisation, nous pouvons comptabiliser une catégorie en terme d'apport et une en terme de limites, communes à chacun des répondants. En terme d'apport, les sujets ont souhaité porter un jugement quant à leur travail. Celui-ci s'avère être dans les deux cas très constructif : il est « intéressant » (B1) ; « c'est un travail qui me plaît » (B3). Les réponses des sujets à la question relative aux apports du bilan social est donc constituée de propositions évaluatives portant non pas sur le document lui-même, mais sur la tâche qu'il implique. L'objet d'attitude¹ sur lequel les sujets ont porté leur évaluation est donc lié à leur travail engendré par le bilan social. Nous pouvons considérer cette évaluation fort positive, du fait de l'emploi, de la part des locuteurs, de termes évaluatifs à signification commune se situant sur un registre favorable : « c'est bien, c'est

¹ « Les objets d'attitude sont les objets sur lesquels porte une évaluation », Osgood, 1959 in Bardin (L.), op. cité.

intéressant... », termes dont nous pouvons considérer, avec Osgood¹, la signification commune et stable pour l'ensemble des gens. L'emploi de ces termes par les sujets nous autorise à évaluer sans ambiguïté et de façon positive l'attitude des agents de B vis-à-vis du bilan social, et ceci en vertu du consensus sémantique évoqué plus haut.

La deuxième catégorie attrait aux limites du bilan social et plus particulièrement à ses conditions de production. Le sujet de B1 met en avant les difficultés rencontrées pour le recensement des données non informatisées dont il met en cause la fiabilité du fait d'un comptage manuel. Cette limite évoquée par le sujet de B1 est selon nous liée à sa formation d'informaticien et à la représentation qu'il a de cette discipline.

Le répondant de B3, quant à lui invoque la charge de travail. Mais bien que la production du bilan social ait du céder la place au travail quotidien, celle-ci n'est pas vécue comme une contrainte. Au contraire, ce travail supplémentaire n'a pas permis au locuteur, pour des questions de temps, de peaufiner la présentation formelle du bilan social : « J'aurai aimé faire des graphiques, mais on n'avait pas le temps ». Ainsi lorsque le locuteur évalue son travail relatif au bilan social il est satisfait. Mais ce sentiment positif, qui s'apparente au plaisir (Cf Q1), est nuancé par une contrainte de temps liée à la charge de travail, et nous semble provoquer chez le sujet un état de frustration reposant sur le sentiment qu'il a de ne pas avoir rempli son rôle ni atteint un certain niveau de performance. Selon nous ces limites du bilan social sont donc des limites liées à la fois à la satisfaction au travail et à l'émergence dans la production discursive d'un sentiment d'accomplissement. Elles proviendraient de l'évaluation par le sujet de son comportement et de ses résultats en fonction de la représentation qu'il a de son rôle à jouer. Ce mécanisme d'auto-évaluation² ferait alors partie du processus perceptuel des limites du bilan social.

Dans un cas comme dans l'autre, nous pouvons dire que les catégories sont liées au champ du travail.

¹ Osgood, 1959 in Bardin,(L.), op. cité.

² Pettersen (N.) et Jacob (R.), *Comprendre le comportement de l'individu au travail*, Editions Agence d'ARC, 1992, 119 p.

- **Les agents de production des mairies A**

Catégorie 1 (apport) : thèmes relatifs au contenu du bilan social comme source d'information pour les élus (Rédacteur A1 ; A1 ; A3) ;

Catégorie 2 (apport) : thèmes relatifs à l'intérêt du décret pour les collectivités (A2) ;

Catégorie 3 (limites) : thèmes relatifs à la charge de travail et aux conditions de production (agents et adjoints administratifs A1, A2 et A3).

Un des apports qui ressort des productions discursives est relatif à l'intérêt du décret pour les collectivités territoriales et notamment la possibilité de se positionner entre elles sur la base de statistiques communes. Cette harmonisation évoquée par la mairie A2 est conforme à la réponse obtenue à Q1 en référence à l'utilité du bilan social et tient compte davantage du domaine des ressources humaines que d'un positionnement personnel.

La catégorie 1, quant à elle, fait référence au contenu du bilan social comme source d'information à l'encontre des élus. Alors que pour les locuteurs de A3, cet apport est porteur d'un jugement favorable par l'emploi d'un mode de discours axiologique «c'est bien pour voir ce qui se passe chez nous», le discours des répondants de A1 est empreint d'une certaine trace de revendication. L'utilisation de leur part d'un mode prescriptif de discours traduit leur volonté de donner leur opinion sur le fonctionnement de la mairie et notamment de remédier à la distanciation, voire à l'indifférence dont les élus font preuve à leur égard. Le bilan social est alors perçu comme le moyen d'informer les élus sur le travail effectué par les différents membres du personnel au sein de la mairie, donc comme le moyen d'attirer sur eux leur attention. Il nous semble que les raisons qui sous-tendent cette évaluation positive du bilan social en terme d'attitude «c'est bien, c'est une bonne chose...» ne sont pas à rechercher, malgré les apparences du discours, dans le contenu du bilan social (qui d'ailleurs ne permet à personne d'évaluer les qualités intrinsèques d'un agent dans son travail), mais dans le dysfonctionnement communicationnel et relationnel inhérent à cette mairie. Les

locuteurs semblent faire preuve d'un sentiment de non - reconnaissance des autorités supérieures à leur égard : « Ils ne sont jamais là, ils ne se rendent pas compte du travail qu'on fait... ». Ce besoin d'affiliation¹ implique selon nous l'attitude favorable de ces personnes pour le bilan social. Ce dernier est alors ressenti comme le médian nécessaire à l'accomplissement de ce besoin d'affiliation qui se manifeste par le désir d'entrer en contact avec les élus et d'être reconnu par eux comme membres actifs de l'organisation à part entière. La représentation du bilan social est ici conçue comme une représentation de soi ou de son groupe de travail, représentation qui montre qu'une des finalités stratégiques essentielles pour l'acteur est la reconnaissance de son travail, donc de son existence dans le système professionnel, reconnaissance que les acteurs sociaux de A1 ne ressentent pas subjectivement.

Du point de vue des limites du bilan social, l'ensemble des locuteurs (excepté le porteur du bilan de A1) s'accorde à énoncer la charge de travail, le manque de temps et le manque de moyens matériels informatisés. La production du bilan social est ici considérée comme un travail supplémentaire et trop détaillé nécessitant une gestion du temps rigoureuse pour un résultat peu prometteur en terme de reconnaissance puisque les sujets de A1 estiment «qu'il va être rangé dans un placard », le locuteur de B2 nous précise que la direction des ressources humaines continuera à produire l'ancien modèle de bilan et les répondants de A3 n'ont pas d'idée particulière de ce à quoi il va servir, nous le verrons plus tard. Les limites du bilan sont donc associées à la notion de pratique, et de reconnaissance de soi par la reconnaissance de son travail.

- Les dimensions de la représentation

Nous avons pu dégager de l'ensemble de ces catégories un système de plusieurs dimensions relatives aux apports et aux limites du bilan social vis-à-vis desquels les acteurs sociaux se sont engagés. Malgré un certain nombre de points communs, les productions discursives obtenues en réponse à cette question

¹ Pettersen (N.) et Jacob (R.), op. cité.

doivent être analysées en fonction des lieux de détermination dans lesquels les locuteurs puisent leurs représentations :

Mise en évidence des différences entre DRH :

D'un point de vue thématique l'apport du bilan social est considéré par notre échantillon comme un outil utile à la gestion des ressources humaines ; mais alors que la DRH de B1 et B2 fonde son discours sur un apport théorique du bilan social (ce qu'il doit leur apporter), la DRH de B3, notamment le secrétaire général, et la DRH de A fondent leur argumentation sur l'expérience présente ou passée qu'ils ont acquise de l'utilisation de *leur* bilan social (ce qu'il apporte effectivement). Les uns fondent ainsi leur discours sur une logique de savoir - connaissance, les autres sur une logique de savoir - pratique. Mais ces derniers évoquent un aspect du bilan social dépassant le strict apport interne : c'est l'apport statistique national.

Ainsi, selon qu'ils ont eu affaire ou non avec le bilan social, les locuteurs ont parlé soit de l'apport du bilan social en général, soit à un premier niveau de l'apport de leur propre bilan, puis à un second niveau de l'apport du nouveau bilan. C'est donc la pratique ancienne ou récente du bilan social qui détermine le modèle de réponse.

Les limites évoquées par la DRH de A et B sont relatives aux changements de travail qu'implique la production du nouveau bilan. Alors que les conditions matérielles de travail insuffisantes sont invoquées comme limite au nouveau bilan par toutes les mairies B, elles ne seront mises en évidence dans les mairies A que par les seules DRH participant activement à la production du bilan social : limites et **rôle** (et non pas statut) exercé autour du bilan sont ici liés pour donner sens à la représentation.

La seconde limite concerne l'utilité du bilan social : c'est le rapport traitement d'informations / quantité d'informations qui est invoqué par les DRH de B1 et B2 ; c'est le rapport traitement d'informations / qualité d'informations qui est invoqué par B3 et A. Seules les personnes qui ont eu affaire à une analyse du bilan social ont donc parlé des limites fondamentales du nouveau bilan dans la mesure où ils avaient à leur acquis des éléments de comparaison. La pratique guide, nous

guide, nous le voyons encore, le contenu des limites.

Enfin, quel que soit le type de mairie, les limites du bilan social peuvent être activées par les locuteurs en référence à leur idéologie politique : ici ce ne sont pas les qualités intrinsèques du bilan qui sont remises en cause, mais le fonctionnement de la fonction publique territoriale qui minimise l'autonomie des acteurs.

Mise en évidence des différences entre agents de production :

Seuls les agents des mairies B se sont positionnés en termes favorables au regard des apports du bilan social. Ce qui est contraire à notre hypothèse de départ dans laquelle nous considérons que celui – ci serait vécu comme une plus forte contrainte pour les sujets de B que pour les sujets de A, habitués à le produire. En fait, cette remarque est à nuancer par le faible effectif et les caractéristiques de notre échantillon : le premier, stagiaire, a vécu la production du bilan comme un travail temporaire, donc sa position d'acteur social provisoire n'est pas sans influence sur les caractéristiques de sa représentation professionnelle ; le second a mis en avant sa personnalité pour justifier de son enthousiasme à l'égard de tout ce qui était nouveau : personnalité dont il nous faut tenir compte dans la relation pratique – représentation.

Les limites à l'égard du bilan social se concentrent autour du thème du travail et notamment des conditions matérielles de production (manque de temps, de moyens humains et informatiques...). La charge de travail n'est curieusement citée que par les agents des mairies A et ceci pour les raisons explicitées plus haut.

Pour cet échantillon, et de manière générale, les limites reprochées au document légal sont objectives, c'est-à-dire fondées sur la constatation de faits reconnus et vécus par les acteurs dans la pratique de leur travail ; alors que les apports sont aussi subjectifs c'est-à-dire voués à une évaluation personnelle de leur travail et de leur environnement. C'est à ce stade du questionnaire, du moins pour cet échantillon, que nous pouvons souligner la trace d'un discours relevant du domaine socio-affectif, où les sujets mettent en scène certains aspects du système

organisationnel comme les relations de travail ou la reconnaissance hiérarchique, aspects qui sont quasiment occultés par la direction des ressources humaines.

23. L'utilité du bilan social dans le secteur privé

- **La direction des ressources humaines de B et A**

Pour l'ensemble des mairies B, le bilan social dans les entreprises privées a une raison d'être qu'elle n'a pas dans les collectivités publiques territoriales du fait d'un personnel beaucoup plus encadré législativement (B1 ; B2) et d'un système d'assurance qui informe la mairie sur les maladies et les absences, autant d'éléments redondants que l'on retrouve dans un bilan social (B1). Pour la mairie B3, c'est toujours la taille de l'entreprise, a fortiori de la collectivité, qui justifie sa production. L'utilité du bilan social dans les entreprises privées est ainsi justifiée par son statut juridique, son fonctionnement ou ses caractéristiques particulières comme la taille (>300 salariés).

Les locuteurs des mairies A portent quant à eux une différence de nature économique entre les entreprises privées et les collectivités territoriales : les premières ayant un intérêt porté sur le profit, les secondes sur l'intérêt général. Mais cette différenciation tend à se resserrer : « On a un intérêt qui se rapproche du privé ; En terme d'objectif, le bilan social n'est pas fondamentalement différent... ». En effet, les locuteurs relèvent plusieurs points communs entre les deux entités du fait d'une politique du personnel de plus en plus tournée vers une gestion prévisionnelle des effectifs et de l'emploi de plus en plus rigoureuse, vers une gestion de maîtrise des coûts, de déploiement et de redéploiement. Dès lors objectifs du privé et du public concourent ensemble dans la même direction.

Nous voyons comment, en réponse à l'utilité du bilan social dans le privé, les locuteurs ont spontanément procédé à un mode de raisonnement fondé sur une comparaison systématique entre secteur privé et secteur public. Ici, c'est la représentation du fonctionnement des deux organisations qui justifie ou non la production d'un bilan social. Plus la différenciation entre privé/public est forte,

moins la fabrication du bilan social est justifiée (B) ; A contrario, plus les objectifs entre entreprises privées et collectivités publiques coïncident, plus la production du bilan social est valable (A).

Les réponses à cette question nous permettent d'appréhender deux logiques de gestion du personnel différentes qui concordent et semblent légitimer l'instauration d'un bilan social antérieur ou non à la loi.

- **Les agents de production des mairies B et des mairies A**

Contrairement à la direction des ressources humaines des mairies A et B, l'idée que les sujets ayant participé à la production du bilan social se font de son utilité dans les entreprises privées est la même quelque que soit le type de mairie. En effet, aucun répondant n'a su émettre d'opinion particulière à ce sujet, si ce n'est un avis neutre, voire flou qu'ils ont expliqué par le fait qu'ils n'ont jamais de leur vie travaillés dans le privé. : « je ne sais pas, ça doit être à peu près pareil ; je n'ai pas d'idée etc. »

Nous voyons bien comment le contenu de connaissance relatif au fonctionnement des entreprises privées est lié à la place occupée par les acteurs au sein de leur organisation respective.

24. Réactions au décret du 25 avril 1997

L'objectif d'une telle question est de recueillir les différentes réactions provoquées par le décret du 25 avril 1997 et de permettre une meilleure compréhension de la représentation professionnelle en les articulant aux corpus de réponses déjà analysés.

Nous nous attacherons ainsi à mesurer les différences d'attitudes c'est-à-dire d'évaluations entre types d'agents et type de mairies face à l'obligation de production du bilan social. Selon Osgood¹, l'attitude est une prédisposition,

¹ Osgood, 1959 in Bardin,(L.), op. cité.

relativement stable et organisée à réagir sous forme d'opinions (niveau verbal) ou d'actes (niveau comportemental), vis-à-vis d'objets, idées, personnes, événements, choses... de manière orientée. Concernant les mairies A, ces opinions vont se manifester par des jugements de valeur.

- **La direction des ressources humaines des mairies B**

Le discours des responsables des ressources humaines des mairies B traduit une attitude négative voire désapprobative à l'égard du décret que l'on peut repérer à travers deux champs : l'une de nature social qui attrait à la surcharge de travail ; l'autre de nature politique qui fait référence au concept de loi lui-même. Ainsi pour la direction des ressources humaines des mairies B, le nouveau décret est à l'unanimité synonyme de travail supplémentaire ce qui semble manifester un sentiment de découragement : « il m'a rendue mal à l'aise ; j'ai été un peu déçue » (B1 et B2). Cependant, cette contrainte a été nuancée par la mairie B3 qui la considère comme une opportunité de faire évoluer la gestion du personnel : « Le décret arrive, c'est obligatoire ; s'il n'y avait pas eu le décret on ne l'aurait pas fait donc c'est bien ». Mais l'attitude à l'égard du décret peut être encore plus hostile : c'est le cas de la mairie B2 qui s'est refusée à le produire, certes pour des raisons de temps et de moyens humains, mais aussi pour des motifs d'ordre politiques. Ainsi, le décret est ressenti comme un «dictât » qui ne laisse pas la possibilité aux collectivités de s'exprimer sur celui-ci. C'est ici l'absence de concertation et l'impossibilité de fonctionnement autonome qui amène le locuteur à prononcer le terme de «centralisme étatique ».

En d'autres termes, la direction des attitudes de la direction des ressources humaines des mairies B est globalement peu encourageante (même si elle ne remet pas en cause les qualités intrinsèques du bilan social). Elle est en partie liée aux conditions de travail, mais nous considérerons avec Bergeron¹, que l'attitude suivie du comportement désapprobateur du secrétaire général de B2 vis-à-vis du décret trouve sa source dans des valeurs qui sont des croyances plus profondes et plus larges que ses attitudes, à savoir son idéologie politique. Selon nous, c'est sa

¹ Bergeron (J. L.), *Les aspects humains de l'organisation*, Editions d'agence d'ARC, 1979, 236 p.

représentation du fonctionnement étatique et législatif avec lequel il est en désaccord qui a guidé sa décision de ne pas produire de bilan social, bien que celui-ci soit devenu une obligation. Le secrétaire général et par extension la mairie B2 elle-même, se positionnent ainsi en «retrait»¹ de la loi, ce qui les a conduit à refuser la mise en application du décret qui leur était imposée par le ministère de la fonction publique, en raison de la non-reconnaissance qu'il accorde au dit décret. La règle, ici la contrainte formelle et coercitive que représente le décret, permet aux acteurs dont il est question dans la mairie B2, de désajuster leur comportement au sein de l'institution publique. Cet auto-ajustement est révélateur d'un besoin d'autonomie rendant si important pour l'acteur, (le secrétaire général), l'absence de contrainte exercée par l'environnement politique et législatif sur ses comportements et notamment sur son mode de gestion. En suivant la pensée de Murray², nous dirons que ce besoin d'autonomie a été une force motivante au sein de l'acteur considéré qui lui a permis de guider son action.

- **La direction des ressources humaines des mairies A**

Le discours des responsables des ressources humaines des mairies A traduit une attitude différente à l'encontre du décret selon les mairies.

Le caractère obligatoire du bilan social est considéré comme une mesure positive par les locuteurs de A1 et A3 dans la mesure où il instaure un cadre formel du document à l'ensemble des collectivités qui pourront alors se positionner entre elles, (ce n'est pas l'avis de A2 pour qui ce positionnement est tout relatif Cf Q2). Sa production régulière fondée sur des critères homogènes favorisera ces rapprochements. La réaction favorable de ces deux mairies à ce décret est associée au souci du ministère de donner aux collectivités de nouveaux moyens de gestion venant améliorer certaines imperfections relatives notamment aux modes de calculs (A1). Ce positionnement en faveur du décret semble lié à leur intérêt dans le passé pour ce type d'outil de gestion : « On a un outil, on a pas attendu les textes pour le mettre en œuvre (SG A1) ; Nous on a déjà un bilan des effectifs, un

¹ Sainsaulieu (R.), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques Dalloz, 1987, 390 p.

² Murray cité par Pettersen (N.) et Jacob (R.), op. cité.

bilan de formation, des statistiques sur l'absentéisme... depuis 5 ans ». Intérêt¹ qui, selon Pettersen et Jacob (1992), s'exprime à travers leur attitude positive à l'égard du décret. Cette position est cependant nuancée par l'appréhension d'avoir affaire à un document illisible ou inutilisable par la GRH : « J'espère qu'ils ne nous obligeront pas à produire des ratios alambiqués qui ne serviront à rien (SG A1) ». L'attitude des acteurs de la mairie A2 est par contre beaucoup plus sévère. Elle s'appuie sur différents aspects que nous allons révéler. Pour la direction financière, le nouveau bilan est un document fondamentalement différent des précédents qui induit une charge de travail supplémentaire : « C'est un tout autre bilan ; ça été difficile car ça été une masse de travail énorme avec un retour sur la collectivité faible ». Charge de travail et reconnaissance de la part des élus sont ici en relation disproportionnée induisant une attitude négative : « C'est vrai qu'on est assez négatif avec ce document ». Nous pouvons percevoir dans ce discours les prémisses d'un sentiment de découragement dans lequel l'acteur ne perçoit pas que l'énergie investie dans la production du nouveau bilan en vaille l'effort. Mais ce n'est pas tant une attitude négative à l'égard du bilan social en général qui est véhiculée dans l'énoncé qu'une réaction d'opposition envers un décret : « On a pas la même approche par rapport à notre bilan social que par rapport au rapport d'état sur la collectivité » ; décret qui bouleverse toute une logique de production déjà enracinée d'une part, qui ne répond pas aux besoins de reconnaissance du travail fourni par l'acteur d'autre part.

Les discours obtenus de la part de la GRH de A2 sont encore plus radicaux et se rapprochent de celui du secrétaire général de la mairie B3 par plusieurs aspects : le décret est en effet ressenti comme une mesure à charge « bureaucratique ». Dès lors l'attitude désapprobatrice à l'égard du nouveau bilan social se fonde sur une représentation négative du fonctionnement de la fonction publique territoriale qui oblige les mairies à se « soumettre à des mesures qui s'inscrivent dans un cadre qui est de plus en plus rigide et lourd à gérer ». Le manque d'autonomie et de souplesse accordée aux collectivités territoriales dans leur gestion personnelle régit cette réaction virulente. Le bilan social tel qu'il est imposé reflète pour ces acteurs la rigidité d'un système dysfonctionnel. Dès lors, le bilan social est perçu

¹ « Les intérêts sont des attitudes envers des activités qui n'ont trait qu'au monde du travail »

comme une véritable « obligation réglementaire » qui ne rend pas compte de son caractère dynamique : « le bilan social, ce n'est pas un catalogue de grades avec des chiffres à côté ».

Cette obligation réglementaire est ici vécue comme une véritable contrainte que les mairies doivent subir depuis sa conception jusqu'à sa diffusion : les mairies A1 et A2 ont dû entreprendre les démarches elles-mêmes auprès du Centre de Gestion pour se procurer dans les délais le modèle du bilan social qui s'était rendu indisponible à la préfecture du fait d'un nombre de photocopies trop important.

- **Les agents de production des mairies B**

La réaction des agents ayant produits le bilan social dans les mairies B est positive (B3) ou neutre (B1). Pour le sujet de B1, la publication du décret, dont il n'avait d'ailleurs pas connaissance au jour de l'entretien, ne lui a pas procuré de sentiment particulier, dans la mesure où, en tant que stagiaire la production du bilan social est une mission comme une autre. Sa réaction vis-à-vis du décret est donc neutre bien qu'il qualifie son travail de « très intéressant ». Son ignorance à propos du décret semble justifier l'emploi du présent dans sa production discursive, ainsi qu'une réponse en terme d'évaluation de son travail reposant sur un mode de production discursive axiologique.

Le répondant de la mairie B3, quant à lui est globalement positif malgré le caractère obligatoire. Sa production tient compte de la notion de temps impliquée par la question elle-même. L'obligation de production du bilan social n'est pas ressentie comme une contrainte puisque « c'était une envie ». Le décret est ici vécu comme une mesure positive, répondant aux besoins d'actualisation de soi¹ (Murray, 1938) du locuteur qui le pousse à apprendre et à accomplir sans cesse de nouvelles tâches. Il nous semble que cette réaction favorable au décret est aussi liée à la représentation de soi, du fait de l'emploi du « je », pour la première fois dans son argumentation, apposé à un verbe de sentiment personnel : « j'aime bien ce qui est nouveau ». La description de la personnalité est ici la raison invoquée par le sujet à l'envie de produire un bilan social et l'on peut dire que la réaction au décret est en partie liée à la représentation de soi pour le sujet de B3.

¹ Murray, cité par Pettersen (N.) et Jacob (R.), op. cité.

• Les agents de production des mairies A

La réaction des agents ayants produits le bilan social, par rapport au décret est différente selon les mairies.

L'instigateur du bilan social de la mairie A1 se réjouit à l'idée que ce document soit obligatoire, par ce qu'il estimait qu'il devait l'être d'une part, par ce que l'uniformisation des bilans va lui permettre de comparer ses résultats avec d'autres communes, enfin par ce que le bilan social représente un travail important supplémentaire donc il «est normal que les autres communes le fassent, il n'y a pas de raisons. » Cette attitude en faveur du décret paraît être liée à un sentiment de satisfaction¹ provenant de l'aboutissement de buts souhaités antérieurement par l'individu : le constat qui conduit à cette satisfaction tient à une correspondance entre une représentation orientée du bilan social et un décret allant dans le même sens. Cette satisfaction reposant sur une récompense extrinsèque médiatée par le décret qui représente un événement correspondant à ses attentes.

Les autres acteurs de A1 ont avoué ne pas avoir eu connaissance de ce décret et n'avoir qu'une vague idée du caractère obligatoire du nouveau bilan social. Leur ignorance permet de révéler une faille dans le fonctionnement de l'information descendante qui est accentuée par la présence dans le discours de marques de pouvoir. Celles-ci se font par l'analyse des sujets et des anaphores : « on ne nous a rien dit... ; on est vaguement au courant... » et permettent d'annoncer un thème possible dans le discours relevant de l'idéologie des acteurs : celui de la dénonciation du pouvoir, de l'autorité et de la domination au sein de l'organisation. Il nous incombera de confirmer ce thème dans l'articulation que nous effectuerons au cours de notre recherche entre les productions discursives des différentes réponses. Ceci dit, les sujets interrogés ayant pris connaissance de l'existence du décret, nous ont révélé une réaction assez encourageante à l'égard du nouveau bilan, grâce à la prise de conscience qu'il devrait impliquer pour les élus, mais nuancée par la charge de travail et les moyens limités en terme de logiciels informatiques.

La réaction du rédacteur principal de A2, quant à elle, rend compte d'une attitude

¹ Pettersen (N.) et Jacob (R.), op. cité.

négative qui a pris germe dans le processus de distribution du nouveau bilan : aucun exemplaire n'étant disponible à la préfecture, la mairie a dû se procurer elle-même la disquette du modèle du bilan au Centre de Gestion deux mois avant sa présentation au CTP. Cet argument montre la préoccupation de cette personne à planifier et à organiser son travail dans le souci de respecter les délais imposés. La seconde raison justifiant sa réaction provient de la différence de contenus entre ancien et nouveau bilan. En effet, le décret demande une recherche des qualités des agents par grades, alors que l'ancien bilan avait préféré une présentation par services. Dès lors, le programme informatique mis en place depuis plusieurs années était devenu inopérant entraînant la réorganisation du système informatique. Ainsi, la réaction de ce sujet est entièrement liée aux nouvelles organisations et méthodes de travail, donc à la pratique, suscitées par la production d'un bilan social très différent des précédents, tant dans sa forme que dans son contenu. Argument qui n'a d'ailleurs pas été évoqué par les répondants de A1 dans la mesure où, au jour de l'entretien, sa fabrication n'avait pas débuté. Les attitudes des agents administratifs de la mairie A3 varient en fonction du rôle qu'ils ont eu à jouer dans la production des bilans sociaux antérieurs. Ainsi celui qui était chargé de produire le bilan de formation les années précédentes a vu sa charge de travail diminuée du fait d'une baisse quantitative des informations relatives à la formation dans le nouveau document : « le nôtre était beaucoup plus pointu, donc ça nous a allégés ». Pour le second répondant, qui n'avait pas connaissance du caractère obligatoire du bilan social, et nouvellement arrivé dans la mairie, celui-ci est vécu comme « un travail à rendre » faisant partie intégrante de ses fonctions : ici, c'est donc la représentation de son rôle au sein de la mairie qui justifie une attitude dénuée de coercition pour le sujet. Il estime ainsi que son rôle de production du bilan social s'intègre à l'ensemble des conduites normales requises par son statut social. Le rôle fonctionnel¹ de notre répondant est ici parfaitement assumé dévoilant de sa part un fort degré de consensus positionnel implicite au sein de la mairie.

¹ Maisonneuve (J.), *Introduction à la psychosociologie*, Paris, PUF, 1973, 323 p.



Bien que les réactions des DRH ne paraissent pas homogènes d'un type de mairie à l'autre, elles peuvent se ressembler au moins sur un point : ce n'est pas tant le document qui est porteur d'une attitude négative ou réservée, mais bien le décret lui-même. Ainsi, mis à part le champ de nature **social** lié à la charge de travail, c'est aussi un champ de nature **idéologico - politique** qui est mis en avant pour argumenter les réponses relatives à Q4 : les réactions vis-à-vis du décret sont en effet pondérées et amplifiées par rapport à l'idéologie politique de chaque répondant.

Les réactions des agents de production vis-à-vis du décret peuvent être encourageantes (A ou B), ou plutôt pessimistes (A), mais nous ne pouvons dire que ce soit le type de mairie (A ou B) qui permette d'expliquer ces tendances. En effet, il nous semble que les réactions des répondants sont en partie liées à la représentation qu'ils ont de **leur rôle au niveau institutionnel** d'une part, (acceptation ou pas de son rôle fonctionnel) ; **au niveau interactionnel** d'autre part : le décret peut être porteur de réactions de déception si le nouveau bilan social est perçu comme un document s'intégrant dans un processus amplifiant le dysfonctionnement des relations dyadiques. **L'attente de rôle**¹ de la part des acteurs sociaux envers leurs supérieurs hiérarchiques est ici un facteur intéressant dont il nous faut tenir compte dans l'analyse des réactions de notre échantillon.

De façon générale, les réactions concernent les méthodes et la charge de travail (A), et/ou l'intérêt porté à ce nouveau travail (B). C'est la pratique ancienne ou non du bilan social qui invite les répondants à réagir selon ces deux modalités.

25. La représentation professionnelle du bilan social est-elle organisée ?²

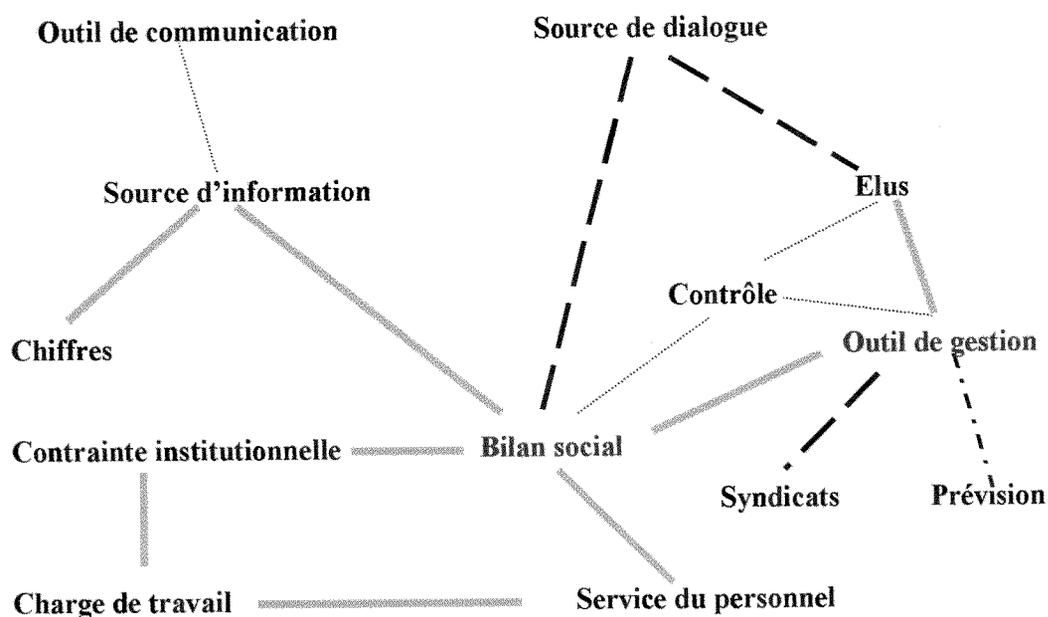
Nous avons tenté d'explorer, par l'intermédiaire d'un graphe, la manière dont les sujets associent des items lexicaux dont nous avons pu montrer dans des

¹ L'attente de rôle est une sorte d'anticipation des conduites en fonction des positions respectives et de la situation. Ici, le « supérieur hiérarchique » ne répond pas à l'attente du subordonné en fonction d'une représentation. : Maisonneuve (J.), 1973, op. cité.

² Cette méthode de l'analyse de l'organisation discursive a été empruntée à Grize (J. B.), Vergès (P.), Silem (A.), dans le cadre de leur étude sur les représentations économiques des nouvelles technologies, et issue de leur ouvrage *Les salariés face aux nouvelles technologies*, Editions du CNRS, Paris, 1987.

expériences et des questionnaires tests antérieurs qu'ils font partie du vocabulaire couramment utilisé par des directeurs du personnel. Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire (Q5) sur la manière dont le sujet organise la représentation du bilan social. Nous avons ainsi proposé sous forme de graphe 14 items disposés en cercle et nous avons demandé aux sujets de relier par des traits ceux qu'ils estiment être en relation et d'expliquer les relations qu'ils ont pu faire entre ces mots. L'analyse de similitude permet de visualiser par un graphe synthétique les liaisons les plus fréquentes qui devraient faire apparaître «la structure cognitive de la représentation par la mise en évidence de zones et de polarités et par la centralité de certains termes»¹. Il nous incombera de comparer l'organisation cognitive ainsi dégagée et les discours qui l'accompagnent avec les productions verbales obtenues dans les questions précédentes (Q1, Q2, Q3, Q4).

- **L'organisation des représentations du bilan social de la direction des ressources humaines des mairies B (5 sujets interrogés)**



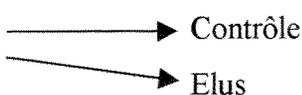
¹ Grize (J. B.), Vergès (P.), Silem (A.), op. cité.

Nombre de sujets ayant relié deux mots	
..... 1 sujet	- - - - 3 sujets
- . - . - . 2 sujets	===== 5 sujets

Figure 1 : Relations entre mots

Graphe d'ensemble

Dans ce graphe, bilan social apparaît élément organisateur dans la mesure où il correspond au terme le plus relié à d'autres items. Nous pouvons ainsi voir par l'analyse de similitude un graphe en étoile où la moitié des mots est reliée à bilan social. C'est donc bien le terme de bilan social qui structure la représentation. En effet, les discours mettent en évidence que le graphe global résulte en fait de l'agrégation de trois sous - graphes correspondant à trois domaines distincts et souvent indépendants dans les réponses des sujets. Pour tenir compte de ce phénomène, nous avons rajouté aux relations dessinées par les sujets les relations qu'il ont eux-mêmes ajoutés dans leurs commentaires. Par exemple s'il dessine deux relations du type Bilan social → Contrôle



et qu'il explique la seconde comme signifiant «le bilan social est un outil de contrôle pour les élus », alors nous dessinerons la relation Bilan social → Contrôle → Elus, qui nous semble être explicite dans le commentaire. Nous noterons en remarque que la relation Bilan social → Elus est implicite dans notre relation ainsi dessinée.

En premier lieu le bilan social est pour tous les répondants une source d'informations, c'est-à-dire de données chiffrées. L'association bilan social/source d'information/chiffres (en haut et à gauche du graphe) fait selon nous appel à une logique de rapprochement sémantique car les sujets expriment une équivalence sémantique entre informations et chiffres.

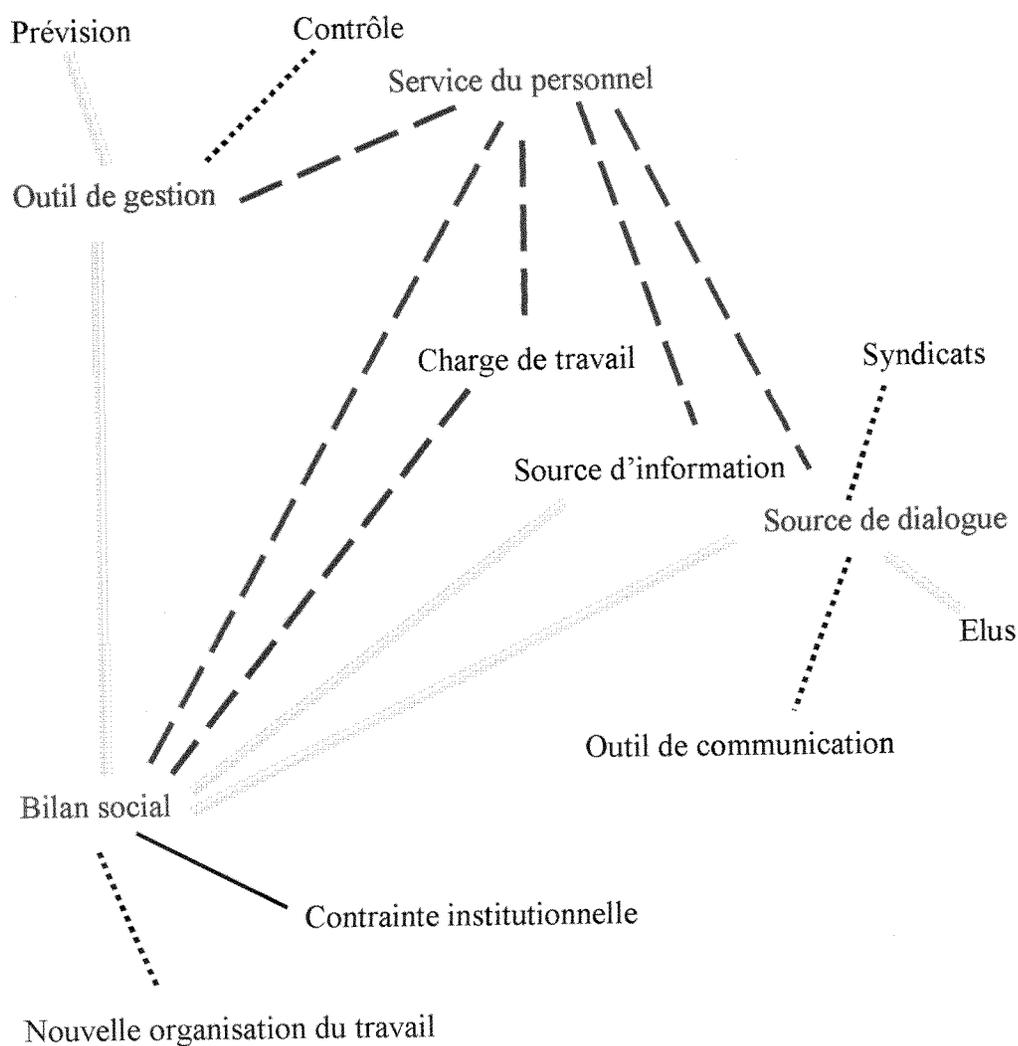
Dans le deuxième sous graphe (zone droite du graphe), le bilan social est porteur d'effets sur la mairie : il est source de dialogue, outil de gestion et de contrôle pour les élus dont le rôle est ici très fortement mis en évidence. Mais il est aussi

outil de gestion pour les syndicats des mairies fortement syndicalisées. Le mode de raisonnement qui sous-tend ces relations nous semble fondé sur une logique de savoirs constitués : le bilan social étant récemment voire pas du tout produit dans les mairies B, ses effets n'ont pu être qu'en partie mesurés par la direction des ressources humaines lors de sa présentation au Comité Technique Paritaire. Or cette réunion, nous le verrons plus tard, a laissé un sentiment de déception aux répondants (B1 et B3) qui soulignent le manque d'intérêt et d'implication des élus à l'égard de ce document. Dès lors, la relation outil de gestion/élus paraît caduque compte tenu de la réalité et davantage fondée sur un savoir constitué des interviewés qui semblent dans ce sous - graphe exprimer une définition purement objective du bilan social. Les principes de ces associations peuvent alors être appréhendés moins pour leur capacité à référer qu'à signifier. Principes qui paraissent renforcés par l'utilisation systématique d'un mode de discours prescriptif du type : « le bilan social devrait être un outil de gestion... ».

Enfin, le bilan social a un impact très marqué sur le travail, c'est-à-dire sur la pratique des salariés du service du personnel qui a la responsabilité de le produire ; impact qui se traduit par une charge de travail liée à la publication du décret. La position centrale de la charge de travail dans ce troisième sous - graphe nous semble parfaitement cohérente avec les discours spontanés recueillis en Q1 et Q2, et nous pensons pouvoir dire qu'elle en est le noyau central de la représentation professionnelle, par ce qu'unanime et prioritairement dessinée. La logique d'association est ici **la référence à l'expérience professionnelle** de sorte que les sujets ont un propos relevant d'un mode de discours constatif (B1 et B3) ou axiologique¹ (B2).

- **L'organisation des représentations du bilan social de la direction des ressources humaines des mairies A (Somme de 4 graphes)**

¹ Dans le mode axiologique de discours, le locuteur porte un jugement sur des faits, des événements ou des choses.



Nombre de sujets ayant relié deux mots	
—	1 sujet
.....	2 sujets
- - - - -	3 sujets
.....	4 sujets

Figure 4 : Relations entre mots

Grappe d'ensemble

Le graphe de la figure 4 semble s'articuler autour de quatre pôles organisateurs : bilan social, outil de gestion, service du personnel et source de dialogue qui sont respectivement reliés 21, 13, 12 et 12 fois aux autres items révélant une représentation professionnelle à la fois riche et complexe. Spontanément (Cf Q1)

les relations Bilan social - Outil de gestion et Bilan social – source d'information sont systématiquement dans le champ de la représentation professionnelle, contrairement à source de dialogue qui a rarement été explicité dans les discours antérieurs. Les locuteurs se sont en effet emparés de cet item pour organiser leur représentation.

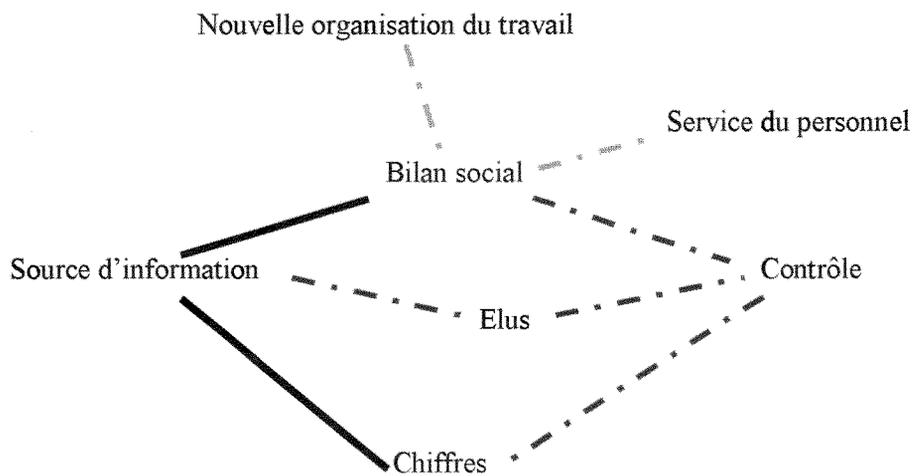
La relation entre les quatre pôles organisateurs se fait autour de l'item «service du personnel» qui semble être la plaque tournante de la représentation : en effet chacun des quatre mots pré - cités est en relation avec les autres par l'intermédiaire du service du personnel : voir les traits — — . Cet item nous semble être qualitativement le noyau central organisant les éléments moins centraux de la représentation professionnelle. (L'analyse de discours tenu par les répondants à cette question nous permet de préciser et de resserrer la notion de service du personnel à la seule direction du personnel, c'est-à-dire aux locuteurs eux – mêmes, du moins dans les associations dont il est ici question). La centralité de cet item dévoile le poids de la représentation du rôle des sujets dans leur représentation professionnelle. Ainsi, le bilan social est-il considéré pour la GRH comme un outil de gestion, et, si cette condition est remplie de prévision (encore faudrait-il dire de prospective (3 répondants sur 4) nous ont rectifiés sur ce point) ; comme une source de dialogue entre la DRH, les élus et les syndicats dans les mairies où ceux – ci sont actifs (A2) d'une part, entre les membres du service du personnel d'autre part lorsque la collaboration entre DRH et agents est étroite ; enfin comme une source d'information pour la DRH qui va l'utiliser comme outil de gestion et le présenter aux élus afin de débattre des mesures qui lui sont conséquentes.

Trois répondants sur quatre ont relié charge de travail et bilan social ce qui infirme notre hypothèse initiale selon laquelle, le décret impliquerait davantage de travail supplémentaire aux mairies B, non habituées à le produire, qu'aux mairies A. En fait, le bilan social est bien source de travail supplémentaire pour le service du personnel aux yeux des locuteurs (excepté aux yeux de A1 pour qui le bilan social est un travail que les acteurs doivent effectuer comme un autre) : d'une part par ce que la DRH de ces mairies participe activement à la production des bilans sociaux ; d'autre part par ce que la configuration du nouveau bilan est tellement

différente des leurs qu'elle a nécessité un changement dans l'organisation et les processus de travail qui a été lourd à gérer. Cette association révèle une évaluation négative à propos du nouveau bilan que nous avons déjà expliqué dans les réponses aux questions antérieures (A2).

De façon générale, les associations des items entre eux sont fondées sur une logique faisant appel à **l'expérience professionnelle** : les sujets se réfèrent à leur expérience pratique liée au bilan social pour structurer leur représentation professionnelle, et ce par l'utilisation d'un mode de discours constatatif visant à décrire l'utilisation, à l'aide d'exemples, qui est effectivement faite du bilan dans leur mairie.

- **L'organisation des représentations du bilan social des agents l'ayant produit dans les mairies B (2 sujets interrogés)**



Nombre de sujets ayant relié deux mots	
.....	Sujet de B1
.....	Sujet de B2
—————	les 2 sujets

Figure 2 : Relations entre mots

Graphe d'ensemble

La première remarque à formuler est que nous ne pouvons généraliser l'interprétation de l'organisation des représentations du bilan social de cet échantillon, du fait de notre effectif particulièrement réduit.

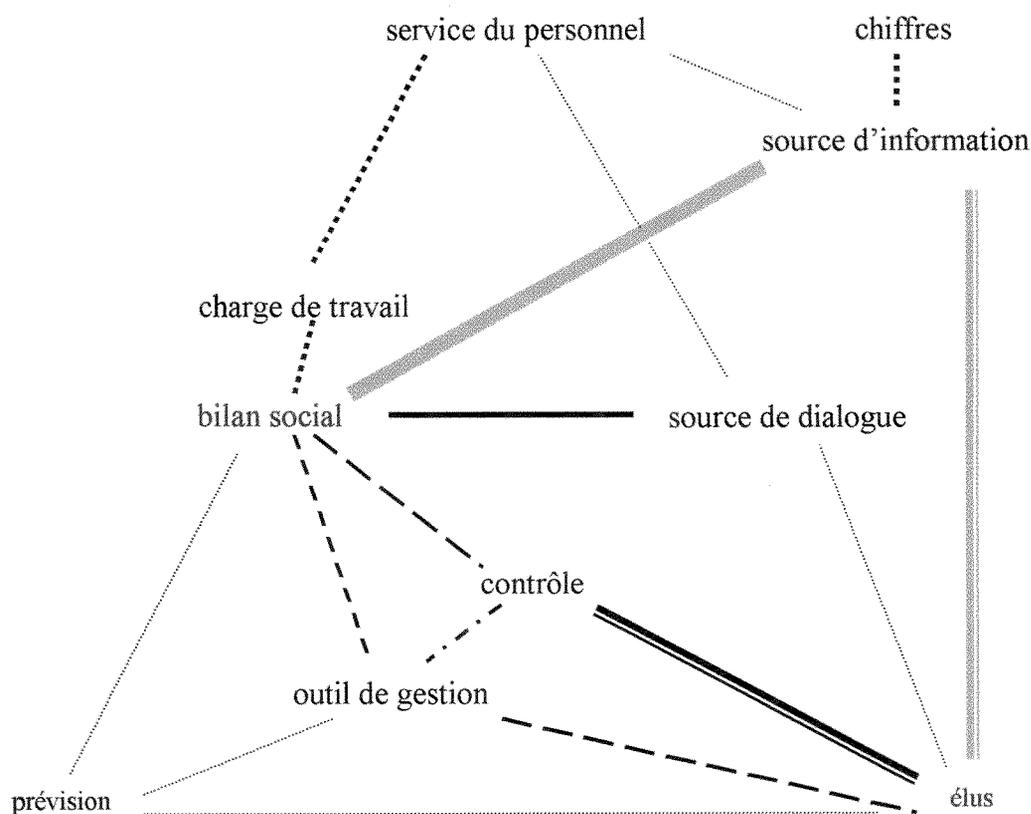
Le graphe de la figure 2 nous permet d'observer la centralité de la notion de bilan social reliée à quatre items et notamment à «source d'information» : pour chacun des sujets, le bilan social est une source d'information, dans la mesure où il est constitué de chiffres. L'association bilan social/source d'information/chiffres opérée par les 2 sujets repose selon les commentaires des locuteurs sur une logique d'équivalence sémantique liée à la description du bilan social : c'est pourquoi, nous semble-t-il, cette relation est commune aux deux individus.

Mais le bilan social est également aux yeux du stagiaire de la mairie B1, un outil de contrôle sur les chiffres pour les élus. Selon lui, les élus ont à leur disposition un certain nombre de chiffres informatifs leur permettant de contrôler ou d'avoir un regard précis sur le nombre d'absences selon les services, exemple choisi par le répondant lui-même. Ce raisonnement est sans doute davantage fondé sur la représentation du sujet du fonctionnement de la mairie et du rôle exercé par les élus au sein de celle-ci, que de sa représentation en terme d'utilisation du bilan social : tout d'abord, nous ne disposons d'aucun élément dans l'ensemble de son discours nous permettant de déceler si son mode de connaissance repose sur une logique faisant appel à son expérience de stagiaire; ensuite le locuteur avouera plus tard ne pas savoir à quoi et à qui peut servir le bilan social. Ainsi, le noyau organisateur (l'item «contrôle», relié à trois autres mots) qui apparaît dans le sous graphe (zone rouge et noire) de la figure 2 ne structure pas la représentation professionnelle du sujet de B1 autant qu'il paraît. En effet, si on compare ce résultat aux questions précédentes, on s'aperçoit que la notion de contrôle est entièrement absente de son discours. En fait, l'appropriation de ces termes (contrôle, élus, chiffres) par le sujet a révélé l'existence d'un raisonnement et d'une argumentation potentiels, jusqu'ici non exprimés spontanément faisant référence à un jugement personnel.

Le second sous - graphe (zone rouge et noire) dessiné par le répondant de B3 fait apparaître une structure cognitive de la représentation professionnelle compatible avec les productions verbales des questions précédentes. Le bilan social est à la

charge du service du personnel et notamment du répondant qui a du organiser son travail afin de le produire. Ici, le bilan social apparaît élément organisateur. Nous pouvons lire ce sous – graphe comme la synthèse des argumentations faites dans les questions Q1, Q2 et Q4. La nouvelle organisation du travail engendrée par la production du bilan social n’est pas porteuse d’inconvénients puisqu’elle n’est reliée à aucun item de signification négative. L’organisation de ce sous – graphe s’articule ainsi autour de deux logiques : la première fait appel à une **logique descriptive** du bilan social ; celui-ci est décrit par l’emploi des termes « source d’information » et « chiffres ». La seconde logique d’association (bilan social/service du personnel et bilan social/nouvelle organisation du travail) fondée sur l’expérience donc sur la **pratique professionnelle** du sujet renvoie à l’impact, ici ressenti de façon positive, du décret sur le travail du salarié.

- **L’organisation des représentations du bilan social des agents l’ayant produit dans les mairies A (7 sujets interrogés)**



Nombre de sujets ayant relié deux mots	
..... 2 sujets	===== 6 sujets
--- 3 sujets	----- 7 sujets
..... 5 sujets	

Figure 2 : Relations entre mots

Grappe dont les relations ont été dessinées au moins deux fois

Deux pôles semblent organiser le graphe de la figure 3 : Bilan social et Elus qui occupent dans la réponse des salariés une place prépondérante. Si l'on examine en effet la fréquence des liaisons de ces deux items avec les autres items dans les réponses, on remarque qu'ils arrivent au premier et deuxième rang ; ils sont respectivement reliés 22 et 19 fois aux autres items.

La relation entre ces deux termes est essentiellement liée à trois autres items (source d'information, outil de gestion et contrôle). Le bilan social est d'abord unanimement perçu comme une source d'information, c'est-à-dire comme des données chiffrées pour les élus mais rarement pour le service du personnel (seulement 2 relations), ce qui permet d'une part de révéler une utilisation prioritairement destinée à la hiérarchie, d'autre part un sentiment d'inutilité voire probablement un manque de motivation fondé sur l'interprétation que les acteurs ont de l'intérêt de leur travail. Les relations faites par les agents autour du mot «service du personnel» témoignent de cette évaluation négative de par la forte association avec l'item «charge de travail» et de la faible association avec les items «source de dialogue/élus/service du personnel». En effet seulement deux personnes ont relié «bilan social» à «source de dialogue» entre les «élus» et les membres du «service du personnel» : l'instigateur du bilan de A1 et le rédacteur principal de A2 qui entretiennent tous deux des relations étroites avec la hiérarchie. Ces associations nous permettent d'accéder à une lecture des représentations professionnelles fondée sur le circuit des relations interpersonnelles entre le haut et le bas de la hiérarchie, c'est-à-dire sur la notion

de système social des relations de pouvoir dans l'organisation.¹ (Nous y reviendrons plus tard).

Le bilan social est également relié à «outil de gestion» donc de «contrôle» pour les «élus». Cette association qui peut nous paraître évidente au regard des statuts des élus, reste à nos yeux troublante, dans la mesure où aucun sujet n'a pu argumenter à l'aide d'exemples ou de faits concrets ces relations ainsi dessinées. Le bilan social est en fait un prétexte dont les acteurs se saisissent pour dénoncer (A1) les rapports entre hiérarchie et agents administratifs dont ils sont victimes (ce qu'on fait ça ne les intéresse pas ; il n'y a que la gestion des coûts qui les intéresse...) ou pour définir, (A3), les rôles de chacun (l'analyse, ça ne nous concerne pas, ça doit être un outil de gestion pour eux je pense...). La représentation professionnelle est ici liée à la représentation que les sujets ont de l'environnement qui les entoure, et notamment du rôle exercé par leurs supérieurs. Cette représentation se fonde sur une logique d'expérience professionnelle.

Le double noyau organisateur semble structurer la représentation du bilan social, au moins pour les acteurs de A1, puisque la comparaison des réponses obtenues avec les résultats des questions précédentes présente beaucoup de similitudes. Néanmoins, et de façon générale, nous pouvons affirmer que la charge de travail occupe une place primordiale dans la structure cognitive de la représentation puisque spontanément évoquée par la quasi – totalité des répondants dans les discours antérieurs et prioritairement dessinée dans ce graphe.

Quel que soit l'échantillon et le type de mairie interrogée, la structure de la représentation professionnelle présente certaines associations identiques, notamment lorsque la relation joignant bilan social à un autre item est de nature à décrire le bilan social. Cependant, et bien que la représentation professionnelle de chacun des locuteurs soit constituée d'un ensemble d'informations objectives à propos du bilan social (chiffres, source d'information), nous ne pouvons conclure

¹ Il s'agit d'un ensemble d'interactions, ou de rapports entre acteurs, reproduites au point d'établir des rapports collectifs durables qui médiatisent et parfois transforment les effets prévus par la règle issue de l'organisation formelle. Sainsaulieu (R.), op. cité.

à l'existence d'une représentation homogène du bilan social. D'une part parce que les relations communes à chaque échantillon constituent des éléments périphériques de la représentation ; d'autre part, par ce que ces éléments périphériques s'organisent autour de plusieurs noyaux centraux, différenciés par les populations étudiées.

Hormis le terme de bilan social qui structure de manière évidente la représentation professionnelle, l'analyse de similitude nous a permis de dégager 3 (voire 4) noyaux centraux dont les dimensions varient d'un groupe étudié à l'autre. Pour les directions des ressources humaines, les noyaux centraux ont une dimension fonctionnelle¹ ou « utilitaire » : sont alors privilégiées dans la représentation et en constituant le noyau central les éléments les plus importants pour la gestion des ressources humaines (DRH, Outil de gestion, Source de dialogue). Nous noterons toutefois que la centralité de ces éléments dépend des **connaissances et/ ou de la pratique acquises par les acteurs sociaux dans le cadre de leur fonction**. D'autre part, la contrainte institutionnelle est également un élément central de la représentation professionnelle, mais à des degrés divers selon **l'idéologie politique** ou institutionnelle et le **degré d'autonomie auquel les locuteurs aspirent**.

A l'inverse, le noyau central de la représentation professionnelle des agents de production comporte une dimension normative¹ où interviennent directement des **dimensions socio – affectives ou idéologiques**. C'est notamment la représentation du fonctionnement de la communication descendante, la représentation idéologique de son propre rôle, et la représentation socio-affective de l'attente de rôle des supérieurs hiérarchiques qui déterminent cette organisation de la représentation. La charge de travail qui est en relation avec les noyaux centraux de la mairie A n'a pas été évoquée par les agents des mairies B, à cause du statut de l'un d'entre eux d'une part, de la personnalité de l'autre d'autre part.

¹ Abric (J. C.), L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique, in. Guimelli (C.), op. cité.

A l'issue de l'analyse des questions 1 à 5, on peut dire que la représentation professionnelle est un ensemble organisé de cognitions relatives au bilan social et/ou au décret de 1997, qui peuvent être partagées, au moins sous certains aspects, par les membres d'une population homogène en terme de statut, mais qui ne sont pas forcément partagées par les membres d'une même mairie.

En effet, la cognition s'avère être essentiellement descriptive pour les agents de production, c'est-à-dire qu'ils utilisent principalement des termes descriptifs pour définir le bilan social, alors qu'elle peut être également prescriptive pour les DRH. Contrairement à une de nos hypothèses, il s'avère que la majorité des DRH de notre échantillon partage les mêmes prescriptions : on peut alors parler de population homogène par rapport au bilan social. Car bien que cette population se trouve dans des conditions différentes (A ou B), et, par-là même ait des pratiques différentes, la sortie du décret est synonyme de changement : les mairies B se doivent de mettre en place une nouvelle organisation du travail, et les mairies A se doivent de réorganiser leur méthode de travail pour être en conformité avec le nouveau modèle. Qu'il y ait pratique antérieure ou non du bilan social, le décret est vécu globalement comme une contrainte, et ceci à différents degrés selon l'idéologie politique des locuteurs. Dans la mesure où le décret est une mesure qui entre en contradiction avec la représentation idéologique, (autonome), du fonctionnement des collectivités territoriales, l'obligation de se soumettre à un modèle de bilan social correspond à une pratique nouvelle qui a pour effet de mobiliser et d'activer un mode de discours prescriptif de la part des DRH. Selon nous, ces prescriptions sont à l'origine d'un des éléments fondamentaux de la représentation professionnelle (contrainte institutionnelle) des DRH des mairies B et de A2. Elles interviennent dans un contexte de situation professionnelle particulier dans lequel l'acteur est confronté à l'obligation d'élaborer une pratique contraignante¹ : situation dans laquelle le pouvoir d'une institution politique rend obligatoire l'émission de cette conduite.

D'autre part, nous avons noté une divergence de nature descriptive et qualitative entre la représentation professionnelle du bilan social et sa définition objective, selon les statuts des locuteurs. Selon nous cette divergence proviendrait de

¹ Guimelli (C.), *Psychologie du travail*, Paris, Nathan, 1991, 248 p.

l'ignorance des agents de production relativement à la définition objective d'une part, à une méconnaissance de leur part de l'utilisation qui est faite par leurs supérieurs de ce document d'autre part. Cette dissimilitude qui serait en partie liée à un dysfonctionnement communicationnel au sein de l'organisation montre que les représentations sont ici déterminées par l'accessibilité des locuteurs à l'information et à l'utilisation relative au bilan social.

Ainsi, la représentation professionnelle est différente d'un statut à l'autre nous amenant à penser que le **statut est un des facteurs homogénéisateurs** des représentations. Mais au-delà des statuts, les représentations du bilan social sont également déterminées par différentes composantes individuelles et collectives : représentation de soi, de son rôle fonctionnel, du rôle des autres, du contexte organisationnel, de son identité (pour deux cas), de sa tâche, de son idéologie socio - affective ou politique. Aussi, ces composantes plus que le type de mairie dans laquelle évoluent les locuteurs agissent sur et déterminent leurs démarches cognitives.

Ces quelques résultats nous semblent bien mettre en évidence que l'environnement matériel et la pratique habituelle ou nouvelle de la fabrication du bilan social sont loin d'être la cause directe des réactions et des représentations professionnelles des individus au changement de travail. C'est beaucoup plus l'appropriation de la nouvelle situation par le sujet qui le conduit à construire sa propre représentation.

D'autre part, la conception d'un travail coopératif ou privilégié entre le haut et le bas de la hiérarchie semble être un facteur d'homogénéisation des représentations professionnelles entre membres d'une même mairie quels que soient les statuts des acteurs et le type de mairie à laquelle ils appartiennent. La suite de l'étude se veut de poursuivre et d'approfondir cette réflexion.

26. LES LOGIQUES DE PRODUCTION

261. L'historique du bilan social (mairies A) : Q6

Les réponses à cette question nous permettent de montrer que la connaissance organisationnelle liée à la création et à la vie du bilan social dans les mairies A est inégalement détenue par les agents :

- Les porteurs du bilan social (Rédacteur principal A1 ; Directeur des ressources humaines A2 et Secrétaire général adjoint A3) ont évidemment connaissance de la date de création du document dont ils sont à l'origine, des motifs pour lesquels ils ont été amenés à le créer (Cf Q10) voire de son évolution de forme et de fond jusqu'à aujourd'hui. Leur discours en réponse à cette question est relativement développé (6 à 10 propositions en moyenne) et repose sur un mode à la fois constatif et axiologique de discours. Les locuteurs, en effet, procèdent à un récit de pratique qui s'inscrit dans le temps (ce qu'ils ont accompli) tout en justifiant leur initiative par un jugement sur la situation passée.
- Le secrétaire général, les autres membres de la direction du personnel, et la direction financière des mairies A1 et A2 n'ont pas une connaissance précise de l'historique du bilan social et des raisons de sa création que nous expliquons par leur absence au sein de la mairie pendant la période de sa création : « Je ne saurai pas vous dire, je suis là depuis deux ans (A2) ; C'est M. X qui l'a instauré, mais je ne connais pas ses motifs profonds (A1) » ou bien « Le bilan social a été établi en 1989 par le DRH, mais il saura mieux vous expliquer que moi (A2), car je n'étais pas ici à cette époque ». Nous voyons dans les réponses à cette question que l'inscription temporelle est un motif avancé par les locuteurs pour justifier leur ignorance relative à propos de la genèse du bilan social. La marque du temps est alors associée à celle du territoire fonctionnel. Les locuteurs nous demandent implicitement ou explicitement de nous adresser au porteur du projet, dont le rôle d'instigateur lui confère des compétences particulières pour répondre à cette question.

L'inscription territoriale et temporelle dans le discours des répondants peuvent alors être interprétés comme une fonction justificatrice de leur argumentation.

- Les agents de production, en fonction de leur ancienneté et de leur grade, connaissent le nom du porteur du projet, mais aucun n'a été en mesure de donner sa date de création ni ses motifs de réalisation.

Nous voyons bien comment, malgré des relations de travail fortes le long de l'échelle hiérarchique, autour du bilan social, son histoire suscite un intérêt tout relatif de la part de l'ensemble des acteurs sociaux, quels que soient leur statut et leur rôle au sein des mairies A. Ceci dit, ces résultats montrent que tous les aspects du bilan social ne sont, a priori, pas générateurs de communication entre les partenaires sociaux ; la transmission, par les personnes compétentes, des connaissances et des informations concernant la vie du bilan social s'étant faite de manière partielle et incomplète.

262. La part de travail des acteurs dans la constitution du bilan social : Q7 et Q8

Cette question est directement liée à la suivante dans le questionnaire. Nous évaluons ici à la fois la perception qu'a chaque individu du bilan social par rapport à lui-même, mais aussi par rapport à tous les autres acteurs de la mairie. C'est à cette condition que nous pouvons obtenir des indicateurs fiables et objectifs sur le système social interne des différentes organisations. Les réponses à cette question doivent nous permettre en effet de repérer des éléments de rapports fonctionnels et professionnels¹ et de dégager des types de culture de relations au travail.

Nous pouvons alors partager les mairies en deux catégories en fonction des relations de travail recueillies dans les propos des acteurs sociaux : les mairies A1 et B1 d'une part, les mairies A2, A3 et B3 d'autre part. Dans les premières la

¹ Sainsaulieu (R.), op. cité.

direction parle de son travail comme d'un travail de coordination, de pilotage voire de contrôle «Moi je ne m'en occupe pas (SG B1) ; Moi je donne l'objectif et on me rend compte (SG A1) » ; l'aspect productif est délégué aux subalternes qui sont très rarement cités nominativement : « C'est un stagiaire qui s'est occupé de le faire (B1) ; Chacun des membres du personnel est gestionnaire d'un pan du bilan social (A1), je ne sais pas exactement comment il est élaboré mais c'est M. X qui le consolide ». M. X, tient dans le discours du secrétaire général (A1) une place importante, que nous expliquons par le fait qu'il en soit l'instigateur d'une part, qu'il ait de grosses qualités que lui reconnaît le secrétaire général d'autre part : « C'est quelqu'un de très dynamique, qui va dans le détail, qui va au fond des choses ». Nous sommes ici en présence d'une identité énoncée par autrui qui correspond à l'identité auto-énoncée, c'est-à-dire par M. X lui-même (Cf. point 31 ci-dessous). Cette correspondance d'identité dévoile l'existence d'un phénomène relationnel direct et étroit entre deux acteurs, mais qui ne suffit pas à le généraliser à l'ensemble des acteurs sociaux.

Dans cette mairie, en effet, le discours des agents de production fait ressortir l'importance des relations et l'homogénéité des fonctions entre pairs ainsi que la coupure avec les strates supérieures : «On se partage le travail entre nous ; eux ils ne savent pas tout le travail que ça nous demande... ». Dans la mairie B1, c'est le statut de l'acteur stagiaire qui nous semble fonder l'absence des supérieurs hiérarchiques dans son discours, absence renforcée par la grande autonomie dont il a pu faire preuve au cours de la production du bilan social.

Nous avons relevé des discours forts différents dans la seconde catégorie de mairies : les responsables et les agents se citent mutuellement et de façon que nous jugeons positive. L'emploi du pronom personnel «on» ou «nous» est systématique et dévoile un niveau de vécu groupal¹, non pas entre pairs, mais entre haut et bas de la hiérarchie : « L'élaboration on l'a fait tous ensemble (DRH A2) ; On fait une analyse commune (SG A2) ; On se rencontre pour déterminer les méthodes de travail (rédacteur principal A2) ; C'est vrai que j'organise et que je fais un travail de vérification mais on travaille ensemble (DRH A3) ».

La direction du personnel effectue toujours un travail de contrôle mais elle est

¹ Grize (J. B.), Vergès (P.) et (A.) Silem, op. cité.

partie prenante dans l'élaboration du bilan social, tout au moins se définit-elle de la sorte, et est-elle perçue ainsi par ses subalternes. Il semble que le travail soit ici partagé, mais surtout coopératif le long de l'échelle hiérarchique, et porté sur la concertation, en tous cas le dialogue et les échanges interpersonnels. Nous avons là un système social dans lequel l'ensemble des acteurs sociaux reconnaît l'existence d'un phénomène relationnel. Nous pouvons parler là de culture d'entreprise, commune et partagée par tous, autour du bilan social et de la tâche qu'il implique. Cette vision culturelle des rapports humains introduit dans notre étude la compréhension de l'homogénéisation des représentations professionnelles entre membres de statuts différents d'une même mairie. On s'aperçoit ainsi que la pratique des rapports de travail fondée sur la coopération favorise cette homogénéisation constatée en première partie de l'analyse. Dans ces mairies, la représentation professionnelle est aussi culturelle car partagée par les acteurs sociaux d'une même structure organisationnelle. **Les rapports de travail nous semblent être dès lors un lieu de détermination des représentations.**

Ce comportement collectif au travail, qui favorise tout particulièrement les relations inter-hiérarchiques au sein des mairies, permet de soutenir la thèse d'un façonnement de représentations collectives dans les rapports organisés de travail.

En effet, la mairie semble être ici productrice d'un système de représentations. Le collectif est valorisé, le rapport au chef est omniprésent pour orienter le groupe. Ce sont les valeurs de l'unité qui l'emportent. L'identité collective est forte et marquée par la richesse cognitive des relations inter – hiérarchiques. Cette identité se mesure par le sentiment d'appartenance et d'intégration au même groupe de travail par l'ensemble des acteurs sociaux travaillant sur le bilan social. Toute identité « suppose la participation à un projet ; Cette production d'identité passe par la communication et la diffusion de la culture d'entreprise »¹. Ces cultures organisationnelles modèlent les pratiques individuelles dans le travail et nous voyons que nous pouvons les considérer comme un déterminant des représentations professionnelles.

Si l'on se réfère à la typologie des cultures de relations au travail², dans un cas

¹ Caune (J.), *Culture et communication*, Convergences théoriques et lieux de médiation, Presses universitaires de Grenoble, 1995, 135 p.

² Sainsaulieu (R.), op. cité.

nous sommes en présence d'une culture dominante en retrait, dans l'autre d'une culture de fusion permettant l'échange d'information qui rapproche les acteurs sociaux et favorise des représentations professionnelles communes. En d'autres termes, nous pouvons avancer que l'écart socio-cognitif entre membres d'une même mairie varie selon les cultures organisationnelles de celle-ci.

27. L'ENJEU DU BILAN SOCIAL

271. Les raisons qui ont amené les porteurs des mairies A du bilan social à le réaliser avant le décret et celles pour lesquelles les décideurs des mairies B ne l'ont pas produit : Q9

Les raisons pour lesquelles l'encadrement hiérarchique des mairies B n'a pas produit de bilan social avant que la loi ne l'impose sont à rechercher dans plusieurs directions : pour les mairies B1 et B2, ce sont des contraintes de temps et de moyens humains et matériels qui sont invoquées ; la non pertinence d'un tel document pour les petites et moyennes collectivités, c'est-à-dire la structure de l'organisation est un critère du bien-fondé du bilan social (B2) ; des décisionnaires (élus) qui sont loin des préoccupations de la gestion interne de l'organisation est le motif principal invoqué par la direction des ressources humaines de la mairie B3. Ces motifs sont cohérents et coïncident avec les résultats obtenus dans nos représentations préalables. C'est pour cette raison que nous ne nous y attarderons pas.

En revanche, nous allons nous arrêter sur les raisons qui ont poussé trois de nos répondants à lancer la production de bilans sociaux bien avant 1997. Toutes ces raisons, bien que sensiblement différentes, trouvent leur origine au sein des caractéristiques organisationnelles. Pour le porteur de la mairie A1, c'est la structure informelle de l'organisation qui vise à orienter l'action individuelle dans le sens de la prise d'initiative. Cette structure est induite par la taille et le mode de relations privilégiées entre le haut et le bas de la hiérarchie : « Avant, on travaillait

directement avec le maire ; c'était passionnant ; maintenant les élus ils sont loin de nos problèmes (Rédacteur principal A1) ». Cette structure informelle fondée sur l'échange et la communication verbale directe et sans frontières apparentes entre les supérieurs et leur subalterne implique le comportement de l'acteur, en lui offrant la possibilité de manœuvrer de façon à ce qu'il coordonne lui-même le travail à réaliser. Ce mode d'organisation et de relations de travail offre donc des possibilités d'action pour l'acteur en question. Car comme le signalent R. Boudon et F. Bourricaud¹ les acteurs sociaux sont stratégiques, c'est-à-dire empiriques et ont des comportements qui peuvent être l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs : ce sont donc des acteurs capables d'action. Cette théorie de l'acteur s'oppose donc à celle de la «contingence structurelle», pour qui les acteurs organisationnels n'ont d'autre choix que de se soumettre aux exigences du contexte organisationnel.

Mais bien que l'organisation soit un terrain favorable à l'action, la personnalité de l'individu porteur du projet est un élément à prendre en considération dans son comportement. Son discours met en avant un niveau de vécu individuel par l'emploi massif du pronom personnel «je» apposé à des adjectifs qualificatifs de dynamisme et de fierté : « je l'ai fait au sein du service du personnel, mais je l'ai fait à ma propre initiative ; C'est moi qui suis l'instigatrice du bilan social ; j'ai toujours voulu progresser ». Cette réflexion est également vraie à propos de la DRH de B2 pour qui la production du bilan social est une performance provenant de sa «perspicacité». Le sujet interrogé fait en effet état de son expérience individuelle. Il occupe une place centrale, non en tant que locuteur, mais comme sujet siège d'expérience et d'affects divers. L'identité personnelle est ici auto-énoncée par l'acteur social de A1 comme une justification de son action.

De façon générale, c'est le désir de maîtrise d'une zone d'incertitude qui est à l'origine de la production de ces bilans : «on avait besoin d'un suivi de nos effectifs (A3) ; on voulait mettre en place des outils de management (A2)... ». Le bilan social est alors une ressource au moyen des instigateurs leur permettant de canaliser les incertitudes inhérentes à la gestion des ressources humaines par la

¹ Boudon (R.) et Bourricaud (F.), op. cité.

possession d'une «compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle»¹ difficilement remplaçable liée à leur statut et à leurs fonctions. En revanche, c'est l'existence d'une incertitude donnée aux yeux du porteur du bilan social de la mairie A1 à un moment donné qui a généré une compétence dans la mesure où elle aura été développée pour la contrôler. Cette compétence n'est donc pas liée à une formation spécifique, mais à des qualités personnelles de l'acteur social motivé par le désir de reconnaissance et de promotion interne. Cette compétence est d'abord d'ordre personnel et correspond à la capacité du porteur de se saisir et d'exploiter les opportunités qu'offre le contexte organisationnel. Le savoir pratique est ici une forme de pouvoir informel utilisée par l'acteur social comme capacité d'action².

Ici (DRH A2 et DRH A3), c'est bien la représentation du bilan social en tant qu'outil de gestion et outil d'information et les contraintes en terme de politique du personnel qui sont à l'origine de la production c'est-à-dire de l'action. Car même si la moindre disparité des agents face à l'incertitude est un visage de l'incertitude que les porteurs des bilans souhaitent maîtriser, ce n'est pas tant l'abondance ou la précision de l'information qui donnera du pouvoir à son détenteur ; « la liberté d'action de ce dernier ne sera effective que si cette information est saisie et utilisée avec pertinence à des fins stratégiques »³. Or ces fins stratégiques sont en effet contenues dans la représentation du bilan social des locuteurs en tant qu'outil d'aide à la gestion. Mais ce qui est valable pour A2 et A3 ne l'est pas pour A1 dans la mesure où la réalisation de son premier bilan social sous forme de tableaux et de statistiques, découle d'une pure coïncidence, le rédacteur, porteur de l'initiative, n'ayant à cette époque jamais entendu parlé de ce document «quand j'ai fait mes statistiques, je ne savais pas que c'était comme un bilan social ».

Nous pouvons considérer que le bilan social est pour notre échantillon une ressource à la disposition des acteurs qui a pris naissance devant les enjeux ou les possibilités d'actions individuelles véhiculés par l'organisation.

¹ Crozier (M.), Friedberg (E.), op. cité.

² Friedberg (E.), op. cité.

³ Crozier (M.), Friedberg (E.), op. cité.

Nous voyons comment toutes les ressources à la disposition d'un acteur ou d'un service ne sont ni également pertinentes, ni également mobilisables au sein d'une organisation donnée¹. Par ses objectifs et la nature des priorités qui en découlent, celle-ci en valorise certaines et en écarte d'autres. La stratégie, et donc le comportement d'un acteur dépendent des atouts propres que l'organisation lui met entre les mains d'une part, mais il ne faut pas occulter que l'acteur est un être rationnel qui dispose d'une marge de liberté et dont l'action peut être guidée par ses représentations professionnelles.

Représentations et actions sont ici en partie liées ; en partie seulement car les représentations vont guider l'action à condition que la situation organisationnelle le nécessite : c'est le cas des mairies A2 et A3 pour lesquelles le bilan social est une conséquence de la demande organisationnelle. Mais ces demandes de type organisationnelles n'excluent pas les jeux personnels de l'acteur : c'est le cas du porteur du bilan social de A1, pour qui le lancement du document résulte de la découverte d'incertitudes au sein de l'organisation. Ici, ce n'est plus la représentation mais le bilan des ressources disponibles de l'acteur par lui-même qui a guidé son action. Le bilan social est pour lui une ressource lui permettant, à son point de vue, de tirer de sa situation le meilleur parti possible, pour acquérir du pouvoir. Cette ressource nous semble fondée sur le savoir² qui constitue une réponse nécessaire à une incertitude de l'organisation : le bilan social est ici une source d'information permettant au porteur du projet de détenir un savoir et de le maîtriser. Toutefois, cette initiative laissée à notre répondant, alors qu'il n'était pas membre de la direction du personnel, montre que même dans une organisation régie par des règles et des procédures rigoureuses, l'acteur peut disposer d'un certain degré de liberté. Cela dépend de la personnalité et des ambitions de l'acteur, mais surtout du système des relations de travail.

¹ Bernoux, P., *Sociologie des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1985, 382 p.

² Piotet (F.) et Sainsaulieu (R.), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, 1994, 370 p.

272. Critères sur lesquels le bilan social a été bâti dans les mairies A : Q10

Les critères sur lesquels le bilan social a été établi relèvent des priorités en terme de gestion des ressources humaines des différentes organisations étudiées. Chaque mairie élabore ses propres ratios, sa propre présentation, sa propre diffusion, mais certains points fondamentaux, que nous avons regroupé en quatre catégories, sont particulièrement importants aux yeux des responsables de la DRH.

- **La formation**, ou l'investissement de la collectivité sur les ressources humaines (A) ; connaître le type de formation suivi par agents et par services donc les intérêts de chacun et comprendre la non motivation des autres (A2 et A3) ;
- **L'absentéisme**, c'est-à-dire la connaissance des niveaux et des motifs d'absence à un niveau donné afin d'envisager des mesures correctives ou des solutions pour y remédier ;
- **Les effectifs**, c'est-à-dire le suivi dans leur mouvement des personnes essentiellement non titulaires, dont l'évolution de carrière qui est non établie a priori nécessite la mise en place d'une gestion des moyens financiers ;
- **Le turn – over**, c'est-à-dire la connaissance des départs par services dans le souci de pallier d'éventuelles anomalies (A1).

Ces quelques critères, fondamentalement prioritaires dans la construction des bilans sociaux, constituent des éléments d'information et de gestion pour la DRH qui se marient avec la représentation qu'ils ont du rôle à jouer par une collectivité territoriale (Cf Q3). Ces éléments permettent à la direction et aux élus du personnel de regarder voire de contrôler le comportement des salariés au travail dans un contexte ou une logique sous – jacente de gestion des coûts.

Ces critères peuvent être assimilés à des ressources mobilisées par les membres du service du personnel qui disposent d'une compétence fonctionnelle¹ comme

¹ Crozier (M.), Friedberg (E.), op. cité.

capacité à répondre à des problèmes organisationnels ainsi qu'à des contraintes budgétaires.

Le bilan social est ici présenté comme un outil de gestion et de prévision, propriétés évoquées dans la première partie de notre analyse, organisant la représentation professionnelle de la direction des ressources humaines des mairies A.

273. Les opportunités que les acteurs et la mairie peuvent retirer de la production d'un bilan social : Q11

Nous pouvons relever une certaine homogénéité des réponses obtenues à cette question selon le rôle des répondants et le type de relations au travail particulières à chaque mairie.

Les opportunités que peuvent retirer les mairies de la production d'un bilan social sont, pour les porteurs, la DRH, et l'ensemble des agents dont les relations avec la hiérarchie sont étroites, un outil de gestion, d'information et de prospective (mairies A et B2) ou de prévision qui s'inscrit dans une politique de gestion des ressources humaines. Les opportunités que peuvent retirer les acteurs sont à leurs yeux nulles, sauf si ceux-ci se servent du bilan social dans le cadre de leur fonction.

Les agents administratifs qui ne ressentent pas la présence de leurs supérieurs hiérarchiques (Cf Q8) dans le cadre de la production du bilan social n'ont qu'une idée confuse, voire inexistante des opportunités que la mairie et ses acteurs peuvent retirer d'un bilan social : « Ça doit servir pour contrôler les gens (agent administratif A1) ; Savoir le coût des remplacements sur la commune (adjoint administratif A1) ; Je ne vois pas non, ce que ça pourrait nous apporter à nous (agents A3, B1, A1)... C'est pour informer le maire et les élus sur ce qui se passe sur le personnel (agent administratif A3) ». Que ce soit dans les mairies A ou B, les locuteurs en question montrent un fort degré d'ignorance et de connaissance précise des opportunités, c'est-à-dire de l'utilité et de l'intérêt d'un tel document pour la collectivité et pour eux-mêmes. Ceci est d'autant plus inquiétant pour les

agents des mairies A qui, tout en ayant l'habitude de le produire depuis plusieurs années, n'en perçoivent pas objectivement les conséquences. Ce qui prouve un dysfonctionnement dans le processus de communication descendante dans ce type d'organisation qui pourrait être à l'origine du noyau central de la représentation.

A l'issue de ces analyses, nous voyons comment les cultures de travail¹, particulièrement les systèmes de relations et de mode de travail coopératif entre le haut et le bas de la hiérarchie, sont fédératrices d'une représentation du bilan social homogène et favorable à la collectivité.

28. Utilisation et effets du bilan social

281. Les utilisateurs et la diffusion des bilans sociaux : Q13 et Q14

La direction du personnel et / ou le secrétaire général de chacune des mairies (excepté la mairie B2 qui s'est refusée à produire un bilan social) savent exactement de quelle façon le bilan social est diffusé et par qui il est ou il n'est pas utilisé. Les agents producteurs de ce document ont une idée des acteurs qui l'utilisent selon le type de relations de travail qu'ils entretiennent avec la direction des ressources humaines : ainsi, plus ces relations sont étroites, plus les réponses obtenues à notre questionnaire sont homogènes entre acteurs sociaux d'une même mairie. A l'inverse, si l'interaction est faible entre le haut et le bas de la hiérarchie, les agents de production vont citer les utilisateurs qu'ils pensent être du bilan social en fonction de la représentation qu'ils ont du rôle des détenteurs du pouvoir dans leur organisation. Même si les utilisateurs cités ne sont pas les utilisateurs effectifs.

Voici quelques exemples :

- **Porteur du projet A1** : « C'est essentiellement le secrétaire général qui en fait la lecture ».

¹ Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G.) et Livian (Y. F.), op. cité.

Agents administratifs A1 : « Je pense que c'est le secrétaire général et le maire et les élus ».

SG A1 : « Je suis le seul à en faire une lecture approfondie ; le maire le survole ; je suis la plaque tournante ».

- **DRH B3** : « le maire ne me l'a pas demandé ; et les élus ce n'est pas leur souci. Il a cependant intéresser les syndicats et les représentants du personnel »

Agent administratif B3 : « Le responsable des ressources humaines est particulièrement motivé pour ce projet ; nous avons travaillé ensemble. Mais les élus ça n'a pas l'air de les intéresser : on est un service obscur pour eux. Ils se soucient plus de l'extérieur ».

- **SG et DRH B1** : « A la présentation au comité technique paritaire, il n'a pas suscité de grand intérêt de la part des personnes présentes ».

Stagiaire B1 : « On s'en sert ? ».

D'une façon générale, il s'avère que ce soit principalement la direction des ressources humaines qui utilise ce document et qui en présente les résultats au secrétaire général, s'il ne remplit pas lui-même les fonctions de directeur du personnel, au maire, aux responsables du personnel et aux syndicats lors de la réunion du comité technique paritaire, comme la loi l'impose. Les utilisateurs restent les responsables du personnel (mairies A) qui ont un rôle d'information et de diffusion des résultats auprès des acteurs sociaux précédemment cités. Seule la mairie A1 en fait une présentation conviviale à l'ensemble du personnel en même temps que les vœux de fin d'année, ce qui explique la présence des ingrédients «mariages, naissances... » dans la représentation professionnelle des agents de production. La mairie A2 ne diffuse pas la totalité du bilan social à ses chefs de service et aux élus : elle en présente une version synthétique accompagnée de commentaires résumés pour en faciliter la lecture. De nouveau, les réponses à la question de la diffusion du bilan social sont liées aux relations de travail entre les commanditaires du bilan et ses producteurs. Ainsi, nous obtenons des réponses

déconcertantes de la part des producteurs du bilan social dans certaines mairies : « Je n'ai pas d'idée (A1) ; je ne sais pas (A3) ; A personne (B1) ».

282. Les débats, les types de décisions engendrées par le bilan social : Q12, Q17 et Q18 et la part du bilan social dans la politique générale des ressources humaines des mairies A : Q16

Il est un peu prématuré de parler de décisions faisant suite au nouveau bilan social dans les mairies B. Toutefois, il a été présenté lors de la réunion du comité technique paritaire dans les mairies B1 et B3. C'est un sentiment de déception qui est ressenti de la part des responsables du personnel envers les acteurs en présence : « S'il était présenté au conseil municipal, ça ferait plus de bruit (B1) ; ça n'a intéressé que les représentants du personnel et les syndicats. Les élus ce n'est pas leur problème (B3) ». Sentiment de déception accompagné d'un sentiment de frustration quant à la reconnaissance d'un travail considérable : « ça demande beaucoup d'efforts et ça va rester dans un placard (B3) ».

Dans les mairies A, le bilan social est considéré comme une source de dialogue entre les élus et la DRH (A2 et A3). Bien qu'il puisse engendrer certains types de décisions, les agents de production n'en ont pas une connaissance explicite, c'est-à-dire transmise dans un langage formel et systématique¹ par la hiérarchie : « Non, ça m'a pas frappé ; ils font surtout ressortir l'absentéisme (A1) ; je peux pas vous dire (A3)... ». Nous noterons ici, le paradoxe entre la réalité et les éléments périphériques de la représentation professionnelle qui se concentrent autour de la notion de gestion et de contrôle du bilan social.

Cependant, le bilan social est effectivement à l'origine d'un certain nombre de décisions qui se situent à peu près toujours autour du même terrain d'action d'une mairie à l'autre : - l'absentéisme

- la formation

¹ Baumard (P.), *Organisations déconcertées*, La gestion stratégique de la connaissance, Masson, Paris, 1996, 264 p.

SG A1 : « Au vu du bilan des absences, nous avons mis en place des contrôles médicaux ; c'est une conséquence du bilan social mais qui n'est pas perçue comme ça par les agents qui nous disent «ah les vaches ils nous contrôlent ! »

« Nous avons également jeté les bases d'un plan de formation ».

SG A2 : « les taux d'absentéisme peuvent révéler des anomalies qui nécessiteront toute une démarche de prévention ; les chiffres ont fait ressortir des métiers à risques qui imposaient l'achat de matériel d'équipement supplémentaire... ».

DRH A2 : « Des formations ont été organisées dans les services dans lesquels les gens partaient le moins en formation ».

SG Adjoint A3 : « Le droit à la formation pour tous les agents est notre priorité ; on s'est aperçu que c'était toujours les mêmes qui partaient en formation donc on a édité un petit livret pour les inciter et les orienter dans leur choix ».

Le bilan social est ainsi un véritable outil d'information pour la direction des ressources humaines qui l'utilise comme outil de gestion à des fins managériales. Cette pratique du bilan social s'inscrit dans une logique d'action organisationnelle et confirme le noyau central de la représentation professionnelle pour cet échantillon.

Toutefois, même si le bilan social est considéré comme un outil de gestion, il ne représente qu'une partie de la politique générale des ressources humaines. Pour le secrétaire général de A1, il est «un élément parmi d'autres de la GRH » ; il «est un premier élément d'analyse » (DRH A2) ; « il nous donne des indicateurs mais il nécessite une analyse secondaire » (Direction financière A2) ; « c'est un très bon document mais qui mérite un suivi complémentaire » (DRH A3).

Nous voyons bien comment le bilan social s'intègre parfaitement dans la politique de la gestion des ressources humaines des mairies A en tant que source d'information, mais aussi comment il requiert la possession de compétences spécifiques et supplémentaires pour associer cette information à une action.

283. Les effets prévus du (nouveau) bilan social : Q15 et Q19

Il nous est difficile de donner des éléments de réponse développés à cette question puisque les locuteurs se sont montrés très imprécis dans leur réponse.

De façon générale, et pour des motifs différents selon les mairies, les effets prévus du nouveau bilan social sont loin d'être établis.

- La direction des ressources humaines

SG A1 : « Je ne sais pas si ça m'apportera beaucoup plus, je ne nie pas son utilité. J'attends pour voir (wait and see), j'attends pour voir si ces indicateurs seront plus nombreux et plus précis, s'ils seront un plus ou au contraire quelque chose qui ornera notre bilan »

DRH A2 : « Les indicateurs du nouveau bilan ne sont pas pertinents pour nous, nous sommes obligés de continuer à produire le nôtre. Alors vous comprenez... »

Direction financière A2 : « Localement les indicateurs du nouveau bilan social ne veulent rien dire, ils ne nous disent rien. Donc je ne vois pas ce qu'on pourrait en tirer comme effets positifs pour la collectivité. »

DRH A3 : « Le nouveau bilan social ne sera pas porteur d'effets véritablement différents par rapport à la politique que nous menons actuellement. L'intérêt pour nous c'est de nous positionner par rapport à d'autres collectivités ».

Nous voyons que pour la direction des mairies A, le nouveau bilan social n'est pas un document susceptible de leur apporter beaucoup de mesures supplémentaires. Les locuteurs demeurent sceptiques vis-à-vis de ses apports éventuels, scepticisme que nous devons à notre avis rapprocher de leur réaction face au décret du 25 avril 1997 (Cf Q4). Le décret est en effet synonyme de changement de production tant au niveau de la forme que du contenu, ce qui pose des difficultés de lecture d'une part, d'analyse d'autre part, les indicateurs sur lesquels les répondants avaient

l'habitude de travailler pouvant ne plus correspondre à leurs objectifs de gestion initiaux. C'est donc le changement des informations contenues dans le nouveau bilan qui suscite des incertitudes fortes quant aux éventuelles inflexions stratégiques et sociales que pourrait engendrer ce nouveau bilan.

Les effets prévus par la direction du personnel des mairies B ne sont pas portés sur l'incertitude mais sur le manque de pratique liée à l'analyse d'un bilan social en général :

SG B1 : « Je ne peux pas vous dire nous n'y avons pas réfléchi. »

DRH B1 : « Je pense qu'on va l'utiliser, mais je ne sais pas comment. Au début, on ne voulait pas le faire, mais c'est vrai que maintenant que c'est fait on est content. »

DRH B3 : « Je n'ai pas réfléchi parce que jusqu'à maintenant j'avais un organigramme très parlant, mais je compte bien l'utiliser. C'est un document très important et heureusement qu'il est obligatoire parce que sinon nous ne l'aurions jamais fait : les élus ça ne les intéresse pas. »

Nous voyons que d'une mairie à l'autre c'est la référence à la pratique ou à son absence qui permet d'appréhender les éventuels effets du bilan social.

La réponse du DRH de B3 nous apporte par ailleurs un élément d'information intéressant concernant les rapports entre la pensée et l'action : nous pouvons considérer que dans cette mairie la non pratique du bilan social n'est pas liée à sa représentation négative de la part du locuteur, mais à une situation de soumission forcée¹ provenant des instances détentrices du pouvoir décisionnaire. La non action est ici la résultante d'une conduite imposée par les supérieurs hiérarchiques.

D'autre part, le discours de la DRH de B1, dévoile un changement d'opinion vis-à-vis du bilan social du fait de sa production. Ce changement traduit l'existence

¹ Maisonneuve (J.), op. cité.

d'un phénomène de dissonance cognitive¹ qui a eu lieu au moment de la sortie du décret et qui correspond aux propos recueillis en Q4. La volonté d'utiliser le bilan social à des fins gestionnaires peut être interprétée comme un moyen par le locuteur de réduire cette dissonance.

Bien que la DRH des mairies B soit très vague dans son argumentation relativement aux effets du bilan social, elle semble être plus optimiste que la DRH des mairies A, pour qui le nouveau bilan social est encore ou sera peut-être une source de dissonance cognitive dans la mesure où il est contradictoire avec l'utilisation qu'ils avaient l'habitude de faire de leur ancien bilan.

- Les agents chargés de la production du bilan social

Le type de réponses obtenu par ces acteurs est sensiblement le même d'un type de mairie à l'autre :

Agent administratif A1 : « Je ne peux pas vous renseigner là-dessus »

Adjoint administratif A1 : « Il faut demander au secrétaire général, je ne peux pas vous répondre »

Agent administratif A3 : « Je suis nouvelle ici, je suis désolée, je ne peux rien vous apprendre »

Rédacteur principal A3 : « Je n'ai pas envie de vous répondre »

Adjoint administratif B3 : « Le bilan social, ça n'intéresse personne ici »

Stagiaire B1 : « Les effets ? Aucune idée »

On s'aperçoit en effet, que les acteurs sociaux chargés de la seule production du bilan social n'ont pas d'idée précise des effets qu'il pourrait engendrer au sein de leur collectivité. La référence aux modalités « temps » et « fonctions », qui n'est d'ailleurs pas toujours explicite dans le discours des locuteurs, leur permet de justifier leur méconnaissance ou leur point de vue à l'égard de notre question. L'inscription du territoire fonctionnel dans certaines réponses traduit la

¹ Maisonneuve, J., op. cité.

reconnaissance fonctionnelle¹ implicite par les acteurs sociaux de leur absence de pouvoir et de décision en la matière. Mais elle nous permet aussi à la fois de cerner la représentation que l'acteur a de sa place et de son rôle dans l'organisation et de mettre en avant un certain dysfonctionnement de la communication interne de l'organisation autour du bilan social.

D'autre part, nous avons affaire dans la mairie A3 à un type de réponse que nous caractériserons à la suite de W. H. Starbuck (1996) de non-exprimé. Celui-ci nous permet de saisir un dysfonctionnement latent dans les relations internes de cette organisation, que nous n'avions jusqu'alors pas perçu dans notre étude. Selon nous, ce non-exprimé est dû à la peur de l'autorité : l'acteur refuse de s'exprimer de peur que son discours soit révélé à ses supérieurs hiérarchiques, et de peur qu'il soit jugé par eux. Cette «obéissance» implicite de l'acteur nous révèle les limites de son degré de liberté d'expression au sein de l'organisation.

L'articulation des résultats relatifs aux représentations préalables (point 1) avec ceux concernant les logiques de production (point 2), l'enjeu (point 3), l'utilisation et les effets (point 4) du bilan social nous permettent de placer ce document dans le champ des sciences de l'information et de la communication.

Tout d'abord, nous tenons à souligner le paradoxe entre la dénomination «social» du bilan et sa dimension communicationnelle. Au vu des résultats, nous ne pouvons ignorer le déficit de médiation de cet objet en tant qu'outil socio-cognitif : seule la mairie A1 le diffuse, et de manière simplifiée, dans l'espace public constitué, dans notre étude, par l'ensemble des agents de l'organisation ; et la mairie A2 informe les acteurs sociaux de sa parution dans son journal interne. Mais hormis, sa présentation officielle au comité technique paritaire, le bilan social ne fait pas l'objet d'une véritable médiation organisationnelle. Les débats, rares, ou les discussions qu'il engendre se situent entre les acteurs sociaux du haut de la hiérarchie (DRH, Elus, Secrétaire général...). Or cette médiation que nous pouvons caractériser de «privée» ou de «privilegiée» nous semble contradictoire avec les données contenues dans le bilan social. Ces données, rappelons le, sont

¹Lamizet (B.) et Silem (A.),op. cité.

relatives à la situation sociale et aux conditions de travail d'une organisation. Elles sont donc d'ordre collectif et doivent être susceptibles d'intéresser l'ensemble des sujets y figurant. Dès lors, il nous semble que l'information contenue dans le bilan devrait être diffusée dans l'espace public, dans la mesure où elle véhicule des références et des enjeux concernant les sujets appartenant à cet espace public. D'autre part, la médiation du bilan social dans l'espace commun ne pourrait que favoriser l'instauration d'un lien social entre les acteurs sociaux de statuts différents. Les théories sociologiques de la communication rendent d'ailleurs raison de la dimension institutionnelle de la communication, en en faisant une manifestation majeure du lien social. La communication, en tant que forme du lien social y est pensée comme une logique de représentation : elle devrait permettre, dans notre cas, de créer des liens entre les membres d'une même collectivité et de fédérer des représentations homogènes. Nous comprenons alors, à travers l'exemple des relations étroites entre haut et bas de la hiérarchie, dans les mairies A1, A2 et B3, le rôle joué par la communication verbale et notamment par l'interaction sociale et professionnelle dans l'homogénéisation des représentations professionnelles. Cette vision idéale des relations inter-hiérarchiques, appliquée à l'organisation entière, pourrait mener à la constitution d'une véritable culture d'entreprise autour du bilan social, mais nous ne devons pas pour autant méconnaître la marge de liberté¹ laissée aux acteurs à l'intérieur du contexte organisationnel. Les significations transmises aux acteurs sociaux pouvant être modifiées par ces derniers en fonction de leurs intérêts, de leurs enjeux, de leurs logiques d'acteurs...

Au regard de ces remarques on pense pouvoir affirmer que le bilan social constitue un type d'information à finalité gestionnaire (cf les représentations préalables), mais certainement pas un type d'information à finalité sociale. La direction des ressources humaines pourra à ce propos nous objecter que l'intérêt que les acteurs sociaux de statut hiérarchique inférieur peuvent retirer de la production d'un bilan social est très pauvre.

¹ Crozier (M.) et Friedberg (E.), op. cité.

Mais le bilan social est aussi un outil de légitimation pour les acteurs et ceci à différents niveaux : il peut-être un objet de médiation de la reconnaissance, c'est le cas du porteur du projet de la mairie A1 ou un objet de décision et de gestion pour les instances supérieures : dans le cas des mairies A2 et A3, la production du bilan social doit être considérée comme une action employée par ses instigateurs afin de répondre à un besoin de réduction d'incertitude inhérente à l'organisation. Dès lors, le bilan social est une information pour ses utilisateurs permettant de réduire une entropie organisationnelle : il constitue donc une information de rétroaction.

Ayant placé certains aspects du bilan social dans le champ des sciences de l'information et de la communication, nous allons pouvoir nous attarder en conclusion sur la validation ou l'infirmité de nos hypothèses en apportant des éléments complémentaires de réponses à notre problématique.

CONCLUSION

Notre recherche s'est organisée autour d'un double objectif visant d'une part à connaître le contenu et l'organisation des représentations professionnelles élaborées par des acteurs sociaux de statuts différents évoluant dans deux types d'organisations : les mairies A et les mairies B ; visant d'autre part à déterminer en quoi ces représentations sont – elles homogènes compte tenu des caractéristiques organisationnelles propres à chacune des mairies étudiées.

La première partie de notre analyse s'est en effet attardée à décrire les représentations professionnelles d'un certain nombre d'acteurs sociaux en fonction de deux critères :

- Leurs statuts ou leurs fonctions à l'égard du bilan social (DRH, SG ou agents de production) ;
- Le type de mairie (A ou B) dans laquelle ils évoluent.

Une de nos hypothèses (hypothèse 4) concernait la dimension tripartite des principes d'organisation discursifs des discours des sujets à la question d'évocation Q1. S'il est clair que le niveau inférieur du discours relatif à la description du bilan social a été invoqué par l'ensemble des acteurs sociaux et ceci de façon indifférenciée selon les statuts, le niveau intermédiaire correspondant à une logique d'action a également été référencé dans toutes les productions discursives : l'objectif des locuteurs est alors de justifier leur représentation du bilan social (simple ou complexe) par la mise en avant d'arguments spécifiques : ces arguments, bien que relevant d'une intention commune de convaincre un auditoire, sont différents d'un type de mairie à l'autre. Ainsi, la hiérarchie des mairies A justifiera le contenu de sa représentation par la référence à l'expérience et à la pratique du bilan social ; alors que celle des mairies B mettra en avant les motifs pour lesquels elle n'en avait pas produit. Quant aux agents de production, ils ont fait référence à la représentation qu'ils avaient de leur fonction pour expliquer leur manque de connaissance relative à l'utilité du bilan social. Cette logique d'action véhiculée à travers le discours des locuteurs met en avant la

fonction justificatrice des représentations professionnelles qui permet aux acteurs sociaux de légitimer leur production discursive. Elle prend naissance à travers le caractère interactif de l'entretien. La pragmatique de la communication, à travers laquelle la production de langage de l'énonciateur peut se définir en termes d'action sur son interlocuteur, nous révèle l'importance à ses yeux de l'enjeu de la situation communicationnelle.

Le niveau supérieur correspondant à une logique d'acteur¹, n'a pu être décelé que dans les productions discursives de la direction des ressources humaines et dans celles des agents de production dont nous avons démontré qu'ils entretenaient des relations étroites avec leurs supérieurs. La prise en compte d'un contenu de jugement dans les productions discursives du haut de la hiérarchie peut s'analyser par leur désir d'expliquer un comportement dont ils peuvent être à l'origine, fondé sur des déterminants rationalisateurs porteurs de valeurs, en tous cas d'une culture née de la pratique ou non du bilan social. La présence d'un contenu de jugement par les subalternes témoigne quant à elle d'un fort degré d'implication de leur part dans leur pratique professionnelle liée à la constitution du bilan social. Elle révèle enfin une logique d'acteur fondée sur des relations de travail coopératives (notamment avec l'emploi d'un niveau de référenciation du vécu groupal) et dévoile que le positionnement fonctionnel d'un supérieur n'exclut ni la circulation des idées, ni la communication interpersonnelle avec lui. Les rapports de pouvoir ici assumés par les subalternes et le processus communicationnel organisationnel dans lequel ils baignent fondent en grande partie leur interposition dans ce troisième niveau de l'analyse du discours.

Nous avons d'autre part posé (hypothèse 2) que le type de mairie à laquelle appartenaient les acteurs sociaux pouvait conditionner leurs représentations. Cette hypothèse se fondait sur le postulat issu des travaux de psychologie sociale, selon lequel la pratique habituelle ou non du bilan social engendrait les représentations. Or l'on s'est aperçu que le contenu de la représentation professionnelle était sensiblement le même et qu'il était structuré selon les mêmes caractéristiques

¹ Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G) et Livian (Y. F.), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1996, 245 p.

entre acteurs sociaux de même statut : ce qui revient à considérer, à la suite de Méléze¹, la hiérarchie d'une organisation comme une hiérarchie de langage : chaque niveau pratiquant un langage et employant une syntaxe différents. C'est ici, le statut et les fonctions exercées par les acteurs sociaux qui déterminent la richesse du contenu de la représentation professionnelle : les acteurs situés en haut de la hiérarchie, de par leur rôle et leur niveau de formation initiale supérieur à leurs subalternes, ont nécessairement une connaissance du bilan social plus précise dont ils peuvent replacer les propriétés dans le cadre de leurs fonctions de gestionnaires des ressources humaines. C'est en ce sens que la représentation spontanée du bilan social (Q1) est d'autant plus proche de la représentation suggérée (Q5) que l'on remonte le long de l'échelle hiérarchique. Ce qui revient à dire que la pratique habituelle ou nouvelle du bilan social n'est pas déterminante dans le contenu (vocabulaire) de la représentation spontanée du bilan social. Mais si l'on s'intéresse aux principes de constitution des processus cognitifs, nous devons nuancer cette remarque, au moins pour la direction des ressources humaines, dans la mesure où, dans les mairies A, celle – ci répond à notre questionnement en référence à ses connaissances acquises de sa pratique et de l'utilisation qu'elle fait du bilan social, et dans les mairies B celle – ci répond à notre questionnement en référence à sa connaissance objective du bilan social. Donc, dans un cas, nous sommes en présence d'une représentation déterminée essentiellement par la pratique du bilan social, et dans l'autre nous avons affaire à une représentation liée à une connaissance implicite du bilan social. En revanche, le champ référentiel lié au stimulus « bilan social », assez pauvre, ne présente pas de grandes différences entre agents de production.

Le contenu de la représentation spontanée, en terme de richesse de vocabulaire, peut être alors analysé comme le reflet du positionnement professionnel dans lequel les acteurs sociaux sont insérés.

Mais si nous avons constaté une homogénéité dans le contenu de la représentation professionnelle entre acteurs de même statut (quel que soit le type de mairie dans

¹ Méléze (J.), *Hiérarchie et systèmes et niveaux de langage*, Informatique et Gestion, mai 1978.

laquelle ils évoluent), nous pouvons également regrouper entre eux certains lieux de déterminations des représentations.

Ainsi, le haut de la hiérarchie fera surtout référence à son propre rôle, c'est-à-dire à sa fonction de gestionnaire, et / ou à son idéologie politique dans la mise en discours de ses réactions vis-à-vis du décret et des caractéristiques du bilan social, alors que le bas de la hiérarchie a tendance à mettre en avant le système de relations interhiérarchiques, son degré d'autonomie et son idéologie socio – organisationnelle. Nous ne pouvons donc pas affirmer que ce soit la pratique ancienne ou nouvelle du bilan social qui détermine l'organisation cognitive de la représentation, mais plutôt la place occupée par l'acteur social dans l'organisation d'une part et la représentation idéologique qu'il a de son propre rôle d'autre part. Nous voyons ici comment les composantes cognitives individuelles et professionnelles de l'acteur social s'articulent pour élaborer la représentation.

Si la pratique ne détermine pas fondamentalement les représentations, nous avons pu voir que les représentations professionnelles associées à une exigence organisationnelle ont pu être déterminantes dans l'acte de production d'un bilan social (point 271). La nature du lien entre pratique et représentation est ici directement déterminée par la nature de la situation. Le bilan social peut ainsi être considéré comme une ressource dont disposent les acteurs pour maîtriser une source d'incertitude. La représentation en orientant la décision de production est donc liée à une logique d'action : elle guide les comportements et les pratiques (hypothèse 1).

D'autre part, nous avons donc formulé une hypothèse (hypothèse 3) indiquant que les représentations professionnelles devaient être différentes entre agents de statuts différents d'une même mairie. L'articulation de la première partie de notre analyse avec les trois suivantes nous a permis d'apporter des éléments de réponses à cette hypothèse

L'analyse des résultats nous montre que cette hypothèse n'est qu'en partie vérifiée : ainsi, nous avons pu voir, qu'entre agents d'une même mairie, c'est le système inter-hiérarchique des relations au travail qui homogénéise les

représentations, c'est-à-dire que c'est le processus de production, fondé sur l'interaction et l'échange verbal entre le haut et le bas de la hiérarchie qui fédère des représentations homogènes entre des acteurs sociaux de statuts différents, et ceci quel que soit le type de mairie. Ce n'est donc pas le statut, mais bien la place et les relations que l'acteur social entretient dans le système de pouvoir ou de contraintes auxquelles il est confronté qui détermine le caractère homogène des représentations professionnelles élaborées par des acteurs sociaux d'une même organisation ; c'est le cas des mairies A1, A2 et B3. Nous voyons ici, que les représentations du bilan social s'inscrivent dans un contexte organisationnel hiérarchique : cette remarque nous amène à montrer que le caractère collectif d'une représentation professionnelle se forme à travers un ensemble de communications que l'on peut avoir avec les membres d'une collectivité. En d'autres termes, nous pouvons dire que les significations collectives partagées se forment par et à travers la communication interpersonnelle et interhiérarchique. Ceci, à condition de considérer, à la suite de Friedberg (1993) l'organisation comme une sorte de «capital relationnel ». Il s'ensuit que les représentations professionnelles sont bien marquées par la culture dans laquelle les acteurs sociaux sont insérés ; le contexte organisationnel, en répondant positivement à l'idéologie de l'acteur, en véhiculant une culture, des codes ou des valeurs pèse donc sur la cognition des acteurs sociaux en la façonnant.

La représentation professionnelle, comme la représentation sociale, est ainsi informative et explicative de la nature des liens socio – organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric (J. C.)**, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994, 252 p.
- Amblard (H.), Bernoux (P.), Herreros (G) et Livian (Y. F.)**, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1996, 245 p.
- Bardin (L.)**, *L'analyse de contenu*, PUF, 1977, 233 p.
- Baumard (P.)**, *Organisations déconcertées*, La gestion stratégique de la connaissance, Masson, Paris, 1996, 264 p.
- Bergeron (J. L.)**, *Les aspects humains de l'organisation*, Editions d'agence d'ARC, 1979, 236 p.
- Bernoux (P.)**, *Sociologie des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1985, 382 p.
- Boudon (R.) et Bourricaud (F.)**, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1984, 610 p.
- Caune (J.)**, *Culture et communication*, Convergences théoriques et lieux de médiation, Presses universitaires de Grenoble, 1995, 135 p.
- Chevalier (A.)**, *Le bilan social*, Paris, Masson, 1976, 256 p.
- Crozier (M.), Friedberg (E.)**, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, 478 p.
- Doise (W.)**, *L'ancrage dans l'étude sur les représentations sociales*, Bulletin de psychologie, XLV, n° 405.
- Fisher (G. N.)**, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod 1987, 312 p.
- Friedberg (E.)**, *Le pouvoir et la règle*, Dynamiques de l'action organisée, Paris, Editions du seuil, 1993, 405 p.
- Gardin (J. C.)**, *Les analyses de discours*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé S. A., 1974, 178 p.
- Grize (J. B.)**, *Sémiologie du raisonnement*, Editions Peter Lang S.A, Berne, 1984, 261 p.
- Grize (J. B.), Vergès (P.) et Silem (A.)**, *Salariés face aux nouvelles technologies*, CNRS, Paris, 1987, 223 p.

- Guimelli (C.),** *Noyau central et schèmes cognitifs de bases*, Nouvelles études psychologiques, 4, I, 1990, 27-44.
- Guimelli (C.) et Jacobi (D.),** *Pratiques nouvelles et transformations des représentations sociales*, Revue internationale de psychologie sociale, 3, 1990.
- Guimelli (C.),** *Psychologie du travail*, Paris, Nathan, 1991, 248 p.
- Herzlich (C.),** *Santé et maladie*, Paris, Mouton, 1969, 273 p.
- Jodelet (D.),** *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989, 252 p.
- De Jouvenel (B.),** *Arcadie, essais sur le mieux vivre*, Sedeis, 1968.
- Lamizet (B.) et Silem (A.),** *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Paris, Elipses/Editions marketing S.A., 1997, 590 p.
- Maisonneuve (J.),** *Introduction à la psychosociologie*, Paris, PUF, 1973, 323 p.
- March (J. G.) et Simon (H. A.),** *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979, 425 p.
- Massé (P.),** *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, Presses de l'Université du Québec, 1992, 253 p.
- Mélèze (J.),** *Hierarchie et systèmes et niveaux de langage*, Informatique et Gestion, mai 1978.
- Morain (P.),** *Les sciences de l'action*, Paris, Hachette, 1974, 312 p.
- Moscovici (S.),** *Introduction à la psychologie sociale*, vol. 2, Paris, Larousse, 1973, 542 p.
- Moscovici (S.),** *La psychanalyse, son image, son public*, Paris, PUF, 2^e éd., 1976, 259 p.
- Moscovici (S.),** *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984, 566 p.
- Mucchielli (A.),** *Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette livre, Paris, 1995, 159 p.
- Peretti (J. M.),** *Le bilan coopératif des S. C. O. P.*, Revue Française de gestion, n°12 & 13 p.159-160.
- Pettersen (N.) et Jacob (R.),** *Comprendre le comportement de l'individu au travail*, Editions Agence d'ARC, 1992, 119 p.
- Piotet (F.) et Sainsaulieu (R.),** *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, 1994, 370 p.

Sainsaulieu (R.), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la
Fondation Nationale des Sciences politiques Dalloz, 1987, 390 p.

DATE:
NOM DE LA MAIRIE :
TAILLE DE LA VILLE :
NOM DE LA PERSONNE INTERROGEE :
FONCTION DE CETTE PERSONNE :

ANNEXE 1

A PROPOS DU BILAN SOCIAL GUIDE D'ENTRETIEN

I . REPRESENTATIONS PREALABLES

- 1 - Qu'évoque pour vous le terme «bilan Social » ?
- 2- Quels sont, à votre avis, l'apport et les limites de ce document ?
- 3 - Quelle est, selon vous, l'utilité du bilan social dans le secteur privé ?
- 4 - Comment avez – vous réagi au décret du 25 avril 1997 ?
- 5 - Pouvez – vous remplir le graphe ci – joint ?

II . LES LOGIQUES DE PRODUCTION

- 6 – Pouvez – vous me retracer l'histoire du bilan social dans votre mairie ?
- 7 - Quelle est votre part de travail dans la constitution du bilan social ?
- 8 - Quels sont les acteurs qui interviennent dans son élaboration et de quelle manière ?

III. L' ENJEU DU BILAN SOCIAL

9 - Pour quelle(s) raison(s) aviez-vous envisagé de produire (ou de ne pas produire) un bilan social avant que le décret de 1997 ne l'impose?

10 - Quels ont été les critères qui vous ont amené à construire votre bilan social ?

11 - Quelles opportunités la mairie et ses acteurs peuvent - ils retirer de la production d'un bilan social ?

IV. UTILISATION MANAGERIALE DU BILAN SOCIAL

12- Avez - vous procédé à une analyse systématique de votre bilan social toutes les années ?

Par quelles personnes ces analyses ont - elles été faites ? Que vous ont - elles apportées ?

13 - Qui se sert du bilan social ?

14 - A qui a - t - il été diffusé ?

15 - Comment pensez - vous utiliser ce nouveau bilan social dans votre mairie ?

16- Quelle est la part du bilan social dans la politique générale des ressources humaines de votre mairie ?

V . LES EFFETS DU BILAN SOCIAL

17 - La production d'un bilan social a - t - elle donnée suite à des débats ? Si oui, sous quelles formes et entre quels acteurs en particulier ?

18 - Depuis sa première apparition dans votre mairie, quel type de décisions le bilan social a - t il engendré ?

19 - Quelles pourraient être, selon vous, les inflexions stratégiques et sociales au sein de votre mairie, après la production de ce document ?

ANNEXE 2

Voici une série de mots. Voulez – vous lier par un trait les mots, qui, selon vous sont en relation.

Un mot peut –être relié à plusieurs autres.
Il ne peut y avoir plus de douze relations.

Pouvez – vous expliquer les relations que vous avez faites ?

