Seca Jean-Marie, « Pensée sociale et organisation », *in* Philippe Hermel et Pascal Corbel (éd.), *Le Management des évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques*, Paris, L'Harmattan, 2013, pp. 261-283.

Pensée sociale et organisations

Jean-Marie SECA

Les crises majeures sont des moments clés, catalyseurs d'imaginaires. En ce sens, elles nous permettent d'introduire, de façon métaphorique et exemplaire, le thème de ce chapitre. Depuis la multiplication des cracks et écroulements financiers de 2008, on observe, comme souvent durant de telles transitions, une déroute tout autant intellectuelle (scientifique) qu'économique, sans parler des régressions et transformations politiques émergentes. Outre les effets de contagions comportementales au sein des systèmes financiers nationaux et internationaux, on assiste à la redécouverte d'une truisme chez les tenants du libéralisme le plus ultra : laisser à ses appétits égoïstes chaque acteur, *trader* ou investisseur (les différents groupuscules plus ou moins en collusion ou les agences de notation approximatives notamment) qui gouvernent les échanges, ne conduit pas à un équilibre vertueux, sous la conduite de la fameuse et tant célébrée « main invisible », bien au contraire. L'option « libertaire », voire libertarienne, ne favorise évidemment pas l'accès à un espace (même virtuel) où « tout est possible » et où l'on explore les « nouvelles frontières » économiques des temps postmodernes. La vulgate rationaliste des penseurs de ces expérimentations mondialisées a longtemps laissé croire que les interactions entre acheteurs et vendeurs, le calcul et l'estimation raisonnée de leurs propres forces auraient poussé les créateurs de « produits financiers titrisés » ou de « *hedge funds* » à une autorégulation attentive. Le réel et tout le fatras inextricable qu'il charrie se sont invités dans les modèles économétriques et les prévisions diverses. Un basculement de plus a encore eu lieu et l'on est passé, à une vitesse fulgurante, d'une évidence théorique (ultralibéralisme financiarisé) à une autre (régulation).

C'est bien une idée auparavant perçue comme « claire » qui a fondu comme neige au soleil : celle d'une sorte de « gouvernement nouveau » (pour simplifier une « gouvernance » fondée sur le pilotage financier) des organisations, évoluant vers une forme de vertu managériale, par cumulation éducative de pratiques efficientes, afin de favoriser un développement des richesses (des nations et des organisations), en forçant chacun à se dépasser soi-même par des orientations managériales adaptées et des incitations à la parcimonie. A émergé alors, face au regard ébahi et stupéfait des spéculateurs et des idéologues et au milieu de la désespérance récurrente des classes moyennes fourvoyées et des nouveaux pauvres abandonnés, la réalité chaotique et compliquée des sociétés avec leurs proliférations créatives, leurs productions propres et leurs cultures. De façon inattendue et évidemment temporaire, le social et la régulation étatique/keynésienne se sont installés dans le fauteuil des conseils d'administration et des gouvernements en panique. On le voit bien dans cet

exemple : les conceptions/représentations de l'économie, généralement diffusées dans les médias, voire les académies, les universités, les *business schools*, perçues comme légitimes sur le plan gouvernemental et par les managers appartenant, notamment, à des associations patronales ou professionnelles, influent directement sur la légitimation de pratiques de direction et de gestion organisationnelles qui peuvent ensuite être présentées comme « objectives » et « techniquement justifiées ».

> « Considering that the environmental governance compromise will be imposed by the dominant social actors, it is certainly essential to understand their representation of the world (social paradigm) and the more particular environmental issue to grasp its possible configuration. The economic elite accounts for a large part of what we call dominant social actors [...] but despite the invitation of Touraine[1] [...], very little research has been done on the economic elite's representations » (Gendron, 2003, p. 491).

Sous la lumière crue du maintien ou de la résurgence anomique, parfois dogmatique, du paradigme néolibéral, ce sont toujours des mêmes dirigeants et les mêmes assemblées d'actionnaires qui ont beaucoup perdu et chercheront à se « refaire ». Un exemple, parmi bien d'autres : une déclaration du président de Peugeot-Citroën, Christian Streiff, à la suite d'une demande d'entrée en capital de l'État (courant janvier 2009) dans ce groupe automobile, en échange des prêts consentis pour faire face à la crise, ne laisse pas de doute à ce sujet :

> « L'État ne doit pas se substituer au management de l'entreprise, ni à ses actionnaires […]. C'est à eux qu'il appartient de trouver les meilleurs équilibres entre besoins de financement, rémunération du capital et attentes du marché[2] ».

Les représentations sociales (ou *RS*), en tant que *réserves de connaissances activées ou activables* (ou « gelées », « dormantes », donc potentiellement utilisables, en cas de décision stratégique), construites en co-action avec les groupes/organisations - qui les reformulent aux moments adaptés – ont comme but d'aider à résoudre ce genre de problèmes pratiques (articuler les « idées » et les « métasystèmes socio-organisationnels »), tant au niveau sociétal, global que dans les services, les ateliers et les administrations. Pendant une quarantaine d'années (depuis la remise en cause du keynésianisme et de l'organisation fordiste, à la fin des années 1960 : Dufour, 2007 : pp. 148-149), on s'est évertué à ignorer ou à minorer les *RS*, en pensant qu'on pourrait « contrôler » les organisations par la connaissance approfondie de quelques variables indépendantes, « causales » ou « premières » (dont la monnaie, les dispositifs technico-informationnels, la comptabilité et quelques facteurs cognitifs formalisés succinctement dans des études finalisées). On a donc considéré qu'on pouvait contourner l'impact des cultures et des dissymétries sociales dans les modes

[1] Touraine Alain, 1971, *Tomorrow's social history: Classes, conflicts, and culture in the programmed society*. New York: Random House.

[2] « Le patron de PSA Peugeot-Citroën contre une montée de l'État dans le capital de son groupe », *LeMonde.fr*, 20 janvier 2009 (auteur non mentionné).

organisationnels d'adaptation. Les *RS* incluent aussi bien les dispositifs juridiques, technologiques, les rétentions mnésiques organisant les routines administratives que les formes plus communes de mobilisation, de relations intergroupales, de communication des personnels et de différenciation perceptive des environnements. Parce qu'elles sont rattachées à la pluralité des interactions entre acteurs et à une interférence structurale entre les organisations et les cultures environnantes, l'innovation scientifique, l'impact des communications et des médias, ces mêmes *RS*, tout provenant d'un socle idéel et culturel dont nous reparlerons, ont encore une longue vie devant elles puisqu'elles sont des productions symboliques directement associées à l'affrontement des problèmes concrets/complexes. Elles sont présentes dans les organisations tout autant qu'au sein des sociétés dans lesquelles elles évoluent, naissent et meurent. En ce sens, elles illustrent la nécessité de penser les organisations en les observant, en liaison avec les turbulences de l'espace sociétal et de construire progressivement une théorie des pratiques, en tenant compte de l'irruption de la nouveauté et des formes émergentes dans les schémas expérimentaux et les modèles des économètres ou des spécialistes en *behavioral and organisational sciences*. Les travaux de Karl Weick en management ou de Maurice Thévenet sur l'implication organisationnelle indiquent qu'une telle persppective est non seulement possible mais nécessaire dans les sciences de gestion (Thévenet, 2004 ; Weick, 2009)

I. Représentations et pensée sociale

La théorie des représentations sociale s'est propagée, depuis les années 1950, avec les phénomènes qu'elle décrit, dans le cheminement de la recherche princeps de Serge Moscovici sur la diffusion d'une nouvelle science et d'une thérapeutique : la psychanalyse (Moscovici, 1976). Elle a cependant une longue histoire et des parrains illustres et différents, comme Émile Durkheim, Sigmund Freud, Maurice Halbwachs, Lucien Lévy-Bruhl, Marcel Mauss, Jean Piaget, ou les historiens de l'École des annales (notamment Marc Bloch, Georges Duby, Lucien Febvre ou Robert Mandrou). Quels liens peut-on établir entre cette théorie et le management des organisations ? On sera amené à en esquisser deux types : le premier est d'ordre intra-organisationnel, renvoyant au management et à l'appréhension des ressources humaines et aux enjeux de changement ; le second est de type sociétal, faisant intervenir l'analyse des politiques publiques et donc des relations avec les usagers (et, le cas échéant, le rapport noué -ou minoré- entre les représentations sociales et l'espace politique et culturel).

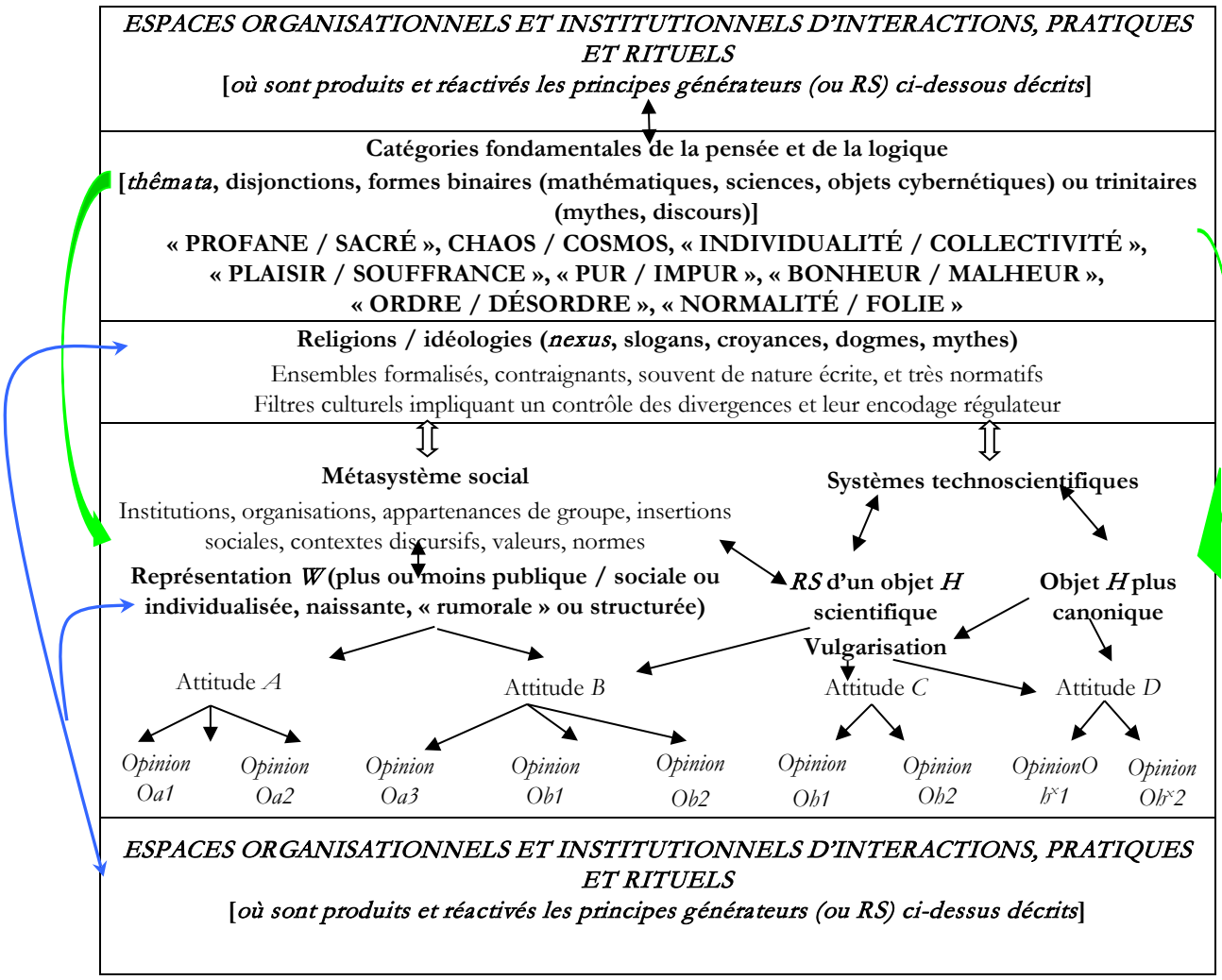
Avant d'évoquer ces liens, il est nécessaire, en tout premier lieu, de définir ce que sont les représentations sociales car, malgré la diffusion croissante de ce champ de recherche, y compris

aux États-Unis, il faut pouvoir préalablement parler de la sémantique et du lexique scientifique les concernant. Une remarque doit néanmoins être faite : les travaux consacrés aux représentations sociales dans les organisations entrecroisent ceux de psychologie et sociologie spécialisées dans le même domaine ainsi que d'autres, liées aux sciences du management (voir *supra*). Il s'agit donc d'un champ de recherche développé de façon incidente par les spécialistes des organisations et qui ne se réfère pas toujours explicitement à des méthodologies récentes mise en œuvre par les spécialistes de l'étude des RS (Abric, 2003 ; Moliner *et al.*, 2002 ; Flament et Rouquette, 2003). C'est pourquoi, il faut resituer les *RS* dans le mouvement et la hiérarchie de la pensée sociale et de ce que l'on appelle plus généralement l'imaginaire social. Dans le tableau ci-dessous (Seca, 2010), on peut se rendre compte de la difficulté qu'impliquerait toute tentative d'élimination/minoration de la notion de *RS* du fait de ses liens avec une contextualité large, voire même globale (niveaux différents des processus de pensée en société).

D'ailleurs, n'en est-il pas de même lorsqu'on appréhende la notion d'organisation elle-même (ou celle d'institution) ? N'est-elle pas en forte isomorphie avec la notion de représentations sociale ? Les deux sont des systèmes ouverts, indexés à des situations et à des positions sociales, insérées dans des contraintes et des influences globales. Ne pas en tenir compte signifie tout simplement faire de la pensée sociale et de la complexité des interactions entre facteurs sociaux et culturels de l'action organisationnelle, des éléments mineurs de la boite noire de l'*homo oeconomicus* ou *sociologicus*. On a déjà pris ce risque (qui n'est pas seulement théorique) dans l'histoire des sciences et des sociétés. La catastrophe financière de 2008 en illustre les conséquences. Au fond, tout bouleversement majeur vient rappeler aux décideurs et aux membres, les plus actifs comme les plus marginaux de la société, le lestage social et multiréférentiel de leurs décisions et de leurs savoirs. Ils s'aperçoivent alors de l'articulation et de l'enchâssement asymétriques des connaissances pratiques, en termes de pleins et de vides, de structures mnésiques et amnésiques.

Il y a aussi une autre raison pour laquelle les représentations sociales doivent être prises en compte dans l'approche des organisations : elle tient à la nature même des sciences de gestion et du management. Celles-ci n'ont pas réussi à faire le deuil d'une vision purement cognitiviste (psychologie néo-behavioriste, illusion du pouvoir sur les opérateurs par les neurosciences omniscientes et obsession du contrôle, des facteurs d'emprise, en général) et rationaliste (économie classique améliorée ou non) des échanges entre acteurs. La prise en considération des *RS* permet d'intégrer un regard ternaire (tenant compte de la médiation symbolique de figure de l'« alter », donc des « groupalités », dans l'appréhension des « objets » sociaux) et nuancé sur les décisions et les conduites. Cela présuppose alors qu'on accepte d'adopter un point de vue écosystémique et

d'articuler des niveaux parfois hétérogènes des théories du « social » et de celles des organisations. Enfin, on sait qu'une *RS* est un produit et un processus. Or les systèmes organisationnels sont composés de structures induisant la gestion d'objets, de contenus, de formes produites, d'une part, et ils impliquent la mise en œuvre de procédures et d'actions incluant la temporalité et les processus. Dans le tableau suivant, on a deux « entrées » possibles pour décrire comment se génèrent ces entités systémiques, ces « dictionnaires des savoirs pratiques », utilisés dans les espaces organisationnels (l'une par le haut, la seconde par le bas).



Tiré de Seca, 2010, p. 41.

Si l'on s'occupe de l'entrée par le haut dans le tableau ci-dessus, on remarque qu'il y a une très forte liaison (et de quasi-basculement immédiat de l'un à l'autre) entre les imaginaires, les systèmes culturels et les représentations, d'une part, et les catégories élémentaires de la pensée symbolique de l'autre. Cette attention à la proximité des attitudes (individuelles) et des formes symboliques de la pensée, voire d'éléments archaïques ou primordiaux, émane d'intellectuels aussi différents, voire

éloignés, que Gilbert Durand, Michel Maffesoli, Dany-Robert Dufour ou Bernard Stiegler qui considèrent que le quotidien (y compris organisationnel) exprime directement des enjeux essentiels de l'individualité, de l'espèce humaine et subit aussi des effet ou des torpeurs symboliques comme des pannes ou des formes de conduites absurdes (Dufour, 2007 ; Durand, 1960 ; Maffesoli, 2007 ; Stiegler, 2008). Cette position-là tend à rendre plus essentielle et globalisante l'interprétation des conduites sociales qui se voient alors chargées soit d'une insoutenable et précieuse légèreté (une naturalité, référée à une résurgence de tribalités primordiales), soit d'enjeux qui les dépassent, quitte à les faire s'encastrer dans leur incapacité à réagir ou à la prise de décisions. Le lien entre « pensée symbolique » et « activation de représentations » est aussi expérimenté dans les phénomènes des rumeurs ou les conduites de foules analysées par maints spécialistes de la vie politiques et organisationnelle (Renard, 1999 ; Moscovici, 1981 ; Mucchi-Faina, 1983).

Si l'on tient compte de la ligne du bas du tableau (donc de l'aboutissement des effets psychosociaux des *RS*), on s'aperçoit alors que tous ces systèmes sociocognitifs sont une émanation du fait organisationnel lui-même et d'une chaîne compliquée et hiérarchisée d'influences sociales (*thêmata*, idéologies, systèmes organisationnels, positions sociales, attitudes). C'est du fait d'un « tropisme pour le concret » dans les activités managériales qu'on ne parvient pas à les situer à leur juste mesure. Sous prétexte que l'observation de ces phénomènes (complexité et « grappes de cognitions ») serait fastidieuse à collecter, on se réfugierait dans le technicisme, les généralités ou le simplisme. Complémentairement, les dirigeants (s'ils tentent de se rendre aptes et alertes dans une organisation) se retrouvent souvent dans une situation difficile et approximative car ils ont parfois un écran de fumée devant eux : les pensées, interprétations et directives sur le monde organisationnel sont alimentées par les cadres ou les représentants syndicaux à partir de « leurs » connaissances concrètes et de « leurs » stratégies. D'autres managers s'inspirent aussi de sondages, d'anecdotes, d'études ou de témoignages. Souvent, des objectifs sont négociés en s'opposant à certains groupes ou en s'alliant avec d'autres, autour de marchandages et d'artisanats managériaux plus ou moins informels. Finalement, l'affinement d'un objectif managérial et d'une consistance dans l'action collective est une construction (imposition ? négociation ? manipulation ?) de « représentations en commun » : une sorte de pari insensé sur le consensus organisationnel. La proximité du lien entre le pouvoir et les représentations signifie qu'une maîtrise du champ des *RS* permet l'établissement (ou le rétablissement) du sens de la chose commune et publique. Elle incline à considérer les organisations sur un plan idéologique. L'émergence de résistances ou d'alternatives renvoient aux rationalités limitées, chères March et Simon, et aux stratégies qui, en tant que notion, tentent de délimiter des contenus compréhensibles, gérables, répondant aux critères de l'objectivable et donc encadrables opérationnellement. Ces derniers niveaux impliquent donc la

prolifération de points de vue collectifs, conflictuels et un mouvement de reformulation qu'on peut qualifier de « culturel » et dialectique. Renaud Sainsaulieu fut l'un des premiers à comprendre l'importance de cette reconstruction permanente et représentationnelle des organisations par l'intégration des réponses aux questionnements antagonistes et aux segmentations internes. Il en a fait le pilier des identités au travail (apprentissage, relations conflictuelles/consensuelles aux autres groupes qui finissent par aider à asseoir les professionnalités, par essais et erreurs : Sainsaulieu, 1977, 1995 ; Sainsaulieu *et al.*, 1997, notamment).

En résumé, il n'existe pas de représentations sociales *sans enjeux forts* (aux yeux des acteurs organisationnels), *sans relation avec des pratiques* (socioprofessionnelles, culturelles, politiques, publiques) et *sans rapport avec des groupes* où elles naissent et sont activées. Ces groupes (plus ou moins informels, affinitaires, sociopolitiques ou professionnels) sont dans la nécessité de mettre en œuvre des buts coordonnés et coopératifs dans un contexte d'interlocution potentiellement conflictuel. Ces trois éléments (enjeux forts, pratiques professionnelles ou sociales et socialités plus ou moins structurées et antagonistes) suffisent à faire comprendre qu'on ne peut séparer les représentations sociales des organisations. Il y a consubstantialité et articulation structurale des entre les unes et les autres. On ne rappellera pas l'ensemble de l'approche définitionnelle de cette théorie. Afin d'aller directement au cœur du contenu à approfondir dans ce chapitre, on citera la définition suivante des *RS*, proposée, il y a longtemps, par Serge Moscovici :

> « Ensembles dynamiques […], "des théories" ou des "sciences collectives" *sui generis*, destinées à l'interprétation et au façonnement du réel. [*Elles renvoient à*] […] un corpus de thèmes, de principes, ayant une unité et s'appliquant à des zones, d'existence et d'activité, particulières […]. Elles déterminent le champ des communications possibles, des valeurs ou des idées présentes dans les visions partagées par les groupes, et règlent, par la suite, les conduites désirables ou admises » (Moscovici, 1976, p. 48.)

On peut ainsi les comprendre comme des « *systèmes de savoirs pratiques (opinions, images, attitudes, préjugés, stéréotypes, croyances),* générés, en partie, dans des *contextes d'interactions interindividuelles ou / et intergroupaux*. Elles peuvent être marquées, dans leur forme comme dans leur contenu, par la position sociale ou idéologique de ceux qui les utilisent. Les éléments qui les composent sont plus ou moins structurés, articulés et hiérarchisés entre eux. Elles sont socialement et organisationnellement déterminées. Elles peuvent aussi être souvent cause ou facteur momentané de conduites et de variables d'appartenance sociale ou de statut qui la déterminent un peu plus tard. Elles constituent des formes de *pensée évolutive, en mouvement, constructives, créatrices.* Elles apparaissent aussi comme des assemblages de *références sémantiques et cognitives* (*produits ou résultats de processus*), *activées différentiellement en contexte, selon les finalités et les intérêts des acteurs sociaux*

qui s'en servent pour communiquer, comprendre et maîtriser l'environnement (celui-ci étant composé d' « objets » représentés) et leurs relations avec autrui » (Seca, *op. cit.*, p. 11).

2. Commandement et groupes professionnels

Quelle est la nature du rapport d'un chef (on dit certes « responsable » de nos jours, afin d'éluder pudiquement le « fait hiérarchique » ou la nature du leadership, mais cela ne change pas grand chose au raisonnement tenu) avec ses subordonnés ? Pour ce faire, il faut considérer un acquis de la recherche sur les représentations sociales, de la sociologie des inégalités sociales (d'inspiration bourdieusienne) et de la psychologie des foules : la division de tout système organisationnel entre les groupes de type « agrégat » et ceux dits « collection ». Les derniers (groupes « collection ») sont composés plus facilement d'acteurs en position dominante et en situation de commandement, plus spécifiquement masculins que féminins sur le plan du genre ou de la culture du genre, parlant plus fréquemment un langage rationaliste. Les premiers (groupes « agrégat ») sont régulièrement décrits comme incluant des individus dominés, groupés en tant que masses ou ensembles fusionnels, plus spécialement féminins que masculins. Cette distinction (agrégats/collections) renvoie, elle-même, à une conception ancienne de la place de la foule dans toute organisation (Tarde, Le Bon, Freud, Canetti) et du mode de commandement (importance du leadership et de la fonction hiérarchique, entendue dans son sens structural, impliquant une « vertébration » des groupes). En un mot comme en cent, commander et gérer c'est lutter contre une entropie (de la foule) qui est naturellement et infrastructurellement présente dans toute organisation. Ainsi, si l'on accepte ce présupposé théorique et cet acquis scientifique issu aussi de recherches confirmées (Lorenzi-Cioldi, 1988, notamment), les représentations de son propre (intra)groupe (membres de la direction ou d'un ensemble professionnel) d'un manager, lorsqu'il gouverne, sont de type « groupe collection » alors qu'il peut parfois s'adresser aux agrégats (structures tribales affinitaires, réseaux de coopération informelle, ouvriers, opérateurs, employés, fonctionnaires, techniciens divers) qui considèrent la structure hiérarchique comme une contrainte et parfois comme un obstacle. Et s'il adopte le langage de la participation (non au sens d' « adhésion fusionnelle » mais de dialogue raisonné autour du principe de la reconnaissance des statuts et donc dans le cadre du modèle dit de « la négociation et de l'acceptation des différences » de Sainsaulieu), il s'adresse plutôt à des membres d'agrégats (non pas du fait d'une naturalité de l'identité individuelle des personnes à qui il communique, mais tout simplement par effet d'inertie des structures de représentations qui informent et orientent les interactions entre acteurs). Si l'on s'en tient à cette analyse, il est très difficile, voire quasiment impossible, d'être un chef « écouté ». Cela n'a, dans une telle approche, littéralement pas de sens.

Tout le langage de la « participation » n'est alors qu'un aménagement de compromis pour affronter l'impossibilité d'être chef. Lorsqu'un directeur général de services ou d'une organisation prend une décision, sanctionne ou approuve des orientations, il doit sans cesse tenir compte de la foule (en germe), donc des agrégats, qui le surveillent à chaque faux pas ou à chaque prise de parole. Les membres de comités de direction, des assemblées professionnelles, de gestion du personnel ou des conseils d'administration, s'ils n'intègrent pas cette nécessité dans la communication, sont non seulement des « fabricants d'enragement » chez les subordonnés mais aussi des stratèges impitoyables envers leurs possibles alliés et pairs, membres des groupes « collection », lorsqu'ils concluent des accords temporaires et de circonstance ou des marchandages, avec des représentants (leader « organiques ») des groupes « agrégat ». Il y a une difficulté permanente et structurale à effectuer cette négociation. La réactivation régulière de messages, en lien avec des *RS* et l'organisation informelle d'une organisation, facilement compréhensibles par les agrégats, fait donc partie des modes de management efficaces et des pièges inévitables et déroutes de l'activité de chef (ou « responsable »). La structuration des bases du management, et donc de la participation, a certes déjà été explorée par des experts (Bass et Stogdill, 1990 ; Fiedler, 1967 ; Hermel, 1992) mais il s'agit ici de pointer la nature du lien avec les représentations.

Un autre champ d'études, indirectement lié au management et permettant d'illustrer notre propos, est celui des représentations sociales de l'entreprise. Des recherches pilotes ont été menées par Pascal Moliner, durant les années 1990 (Moliner, 1996). Leur but était de développer une approche structurale des *RS* (mis en évidence de l'existence d'un système ou noyau central de l'entreprise, notamment l'inclusion/exclusion de la notion de « profit »). Moliner cherchait aussi à utiliser les résultats de son enquête dans un but d'insertion professionnelle des étudiants et à voir quels liens il pouvait y avoir entre les conceptions de l'entreprise en université et les dispositifs de formations y étant développés. D'autres travaux sur les professions utilisent la division en rôles et en fonctions d'une activité professionnelle inspirée de l'approche psychologique des identités professionnelles. La division de la structure d'une représentation sociale en deux grands sous-systèmes (central, fortement signifiant, et périphérique, favorisant l'intégration de l'hétérogénéité des points de vue dans un groupe) sert alors base de départ pour une description des enjeux de socialisation, dans des professions restructurées ou en évolution, qui adoptent ou non ce qu'on appelle un « rôle propre » (pratique nouvelle ré-agençant la profession, avec une prédominance de compétences relationnelles pour les infirmières, préventives pour les policiers, par exemple), complémentairement à celui prescrit légalement et historiquement (Guimelli, 1994). Est-ce que les changements dans le travail policier ou infirmier ont pu mettre en cause le rôle prescrit, formellement défini, de ces professionnels ? Selon que les transformations opérées (souvent dans

des pratiques) impliquent des effets directs sur le système central ou périphérique du travail de ces professions (exemple : féminisation des professions de la police ; ou bien centration sur la répression ou la prévention), on assiste à des transformations plus ou moins pérennes. Le champ de recherche sur la représentation du travail est donc fertile, par exemple en matière d'étude des conduites d'insertion ou d'orientation (Guichard et Huteau, 2006).

3. Les représentations du travail

Par l'étude de la *RS* du travail, on explore un terrain de recherche important (en entreprise, en université ou à l'école, dans les loisirs et dans l'engagement artistique). Qu'on pense à l'existence, au sens et à la fonction de véritables *cultures du retrait* (Sainsaulieu, 1977) ou à l'analyse du temps libre (Viard, 2007) et à l'implication professionnelle pouvant être fréquemment décrite comme essentiellement paradoxale ; les travaux sur la *RS* de l'argent (Vergès, 1992) et les enquêtes sur le bonheur au travail (Baudelot et Gollac, 2003 ; Méda, 1995) laissent supposer de telles interconnexions contradictoires entre plaisir, engagement, réalisation de soi et travail.

3.1. Le mode « artiste » et la vocation

L'étude de l'impact du « mode artiste », au sens donné par Luc Boltanski et Éve Chiapello à cette notion (Boltanski et Chiappello, 1999), sur les organisations et les modes de gestion des ressources humaines est un thème porteur de riches problématiques. L'observation de nouvelles conceptions du travail, de leur réorganisation et de leur évolution est aussi à formaliser dans la lignée des travaux de Pierre-Michel Menger sur les modèles de socialisation professionnelle pour qui « les activités de création artistique ne sont pas ou plus l'envers du travail, mais […] au contraire, de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et de nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme » (Menger, 2002, p. 8). Ce sociologue du travail explore donc un programme de recherche élargi à toute forme d'activité, qui confirme l'impression générale d'une fragilisation du contrat salarial, dans l'un des buts est d'accroître la flexibilité des transactions entre les employeurs et les employés.

> « Dans les représentations actuelles, l'artiste voisine avec une incarnation possible du travail du futur, avec la figure du professionnel inventif, mobile, indocile aux hiérarchies, intrinsèquement motivé, pris dans une économie de l'incertain, et plus exposé aux risques de concurrence interindividuelle et aux nouvelles insécurités des trajectoires professionnelles. Comme si, au plus près et au plus loin de la révolution permanente des rapports de production prophétisés par Marx, l'art était devenu un principe de fermentation du capitalisme. Comme si l'artiste lui-même exprimait, à présent, avec toutes ses ambivalences, un idéal possible du travail qualifié à forte valeur ajoutée » (Menger, *op.cit.*, p. 9.)

La contrainte de la précarisation, la mise à plat des caractéristiques propres des travailleurs (experts qualifiés, en minorité, opposés qualitativement et hiérarchiquement aux généralistes, en grand nombre, capables de polyvalence, d'adaptation et au meilleur prix) dans les firmes, la distinction entre une conception « continuiste » et une autre « discontinuiste » du travail (Menger, *op. cit.*, p. 70) et d'autres dimensions encore (comme la « réinvention continue des institutions », la « spécialisation flexible » et la « concentration sans centralisation », décrites par Sennett, 2000, pp. 60-85) dessinent une configuration de l'homme en activité qui, tout en étant nouvelle, par sa plus grande extension, est le prolongement d'une ensemble préexistant de représentations professionnelles.

> « L'individualisme et la recherche de singularité des artistes trouvent un écho dans les désirs d'accomplissement individuels des cadres sur lesquels […] le management sait parfaitement jouer. Le rapport à l'action est encore un lieu possible d'entente entre le *manager* et l'artiste qui sont, chacun à leur manière, des "activistes". L'un dépense de l'énergie pour arracher une œuvre aux limbes et l'autre pour transformer l'entreprise et l'économie. Enfin, on notera que si le *manager* traditionnel est un homme de calcul et de tempérance, il existe une figure éminente de la vie économique à laquelle il est souvent associé : celle de l'entrepreneur innovant et preneur de risques, qui crée des richesses par la puissance de son activité. Or cette figure est, en fait, très proche de celle de l'artiste, si ce n'est qu'ils n'inventent pas les mêmes choses ni ne prennent les mêmes risques (Chiapello, 1998, p. 63.)

On le voit : le champ de recherche sur ces nouvelles représentations du travail est fort étendu, d'autant plus que l'on assiste, depuis 1945, à une augmentation constante et régulière du nombre d'artistes, en France (Heinich, 2005, p. 319). On pourrait parler aussi d'une exigence toujours plus forte de « vocation professionnelle » à la faveur d'une augmentation des niveaux d'études des nouvelles générations sur les marchés du travail.

3.2. La perception urgentiste de l'activité en organisation

Se profile, par ailleurs, une représentation technicisée, urgentiste et machinée de la force de travail en organisation (probablement fondée sur la « contamination » et la diffusion d'un modèle d'activité lié à la vitesse d'exécution et de conception des opérations, dans le cadre de la numérisation et de la mise en réseau des organisations).

> « Tandis que le mode de fonctionnement professionnel et les canons de la rationalité économique se diffusent inexorablement dans l'univers des occupations privées, de la gestion du temps libre et des relations interpersonnelles, on assiste – comme en écho à l'instantanéité du temps mondial qui sous-tend les échanges économiques et financiers – à l'émergence d'une instantanéité du "temps relationnel" » (Aubert, 2003, p. 57.)

La généralisation de cette perception « urgentiste » des conduites professionnelles expliquerait peut-être la marginalisation des sciences humaines dans les organisations et la prédominance d'une représentation économiste, instrumentale et techniciste l'administration des personnels aux dépens

d'une attention nuancée au social, au groupe, à l'interaction et aux rites. Ce type d'enquête prolongerait des travaux sur la généralisation de la culture « hiérarchiste », financiarisée et technocratique du management des organisations (Aubert, 2003 ; Boltanski et Chiapello, *op. cit.* ; Sennett, *op. cit.*).

3.3. Le retrait, le ludique et les rébellions larvées

L'étude des comportements (et des représentations) au travail et de ses mode de socialisation doit être aussi réalisée dans ses manifestations privées aberrantes et symptomatiques : attentions obsessionnelles aux jeux d'argent, dispersion et addiction de certains jeunes ou d'individus plus âgés dans les jeux de rôle ludiques ou vidéo ou sur l'internet, cultures du retrait, installation dans une normalité « vide de sens » ou apathique (source de pathologies alimentaires à l'étiologie certes multifactorielle, voire biogénétique, mais aussi socioculturelle), résignation et abandon dans le chômage de longue durée, délinquances ou prédélinquances, violences urbaines ou, à l'autre pôle, hyperactivité professionnelle, stress, militantisme syndical, recherche du pouvoir et coalitions diverses dans les organisations, utopies antimondialistes ou rébellions identitaires. Ces différents terrains sont parfois étudiés (soit comme mouvements sociaux, soit comme pathologies) mais ils ne le sont pas souvent comme des manifestations extraordinaires, indicielles ou parallèles de la *RS* du travail (entendue dans ses multiples connexions). Il est vraiment opportun de relier les dimensions psychosociales du travail, de ses alternatives et celles plus ou moins aberrantes du « hors-travail », dans l'observation de leur quotidienneté et de leurs temporalités. Plus spécifiquement, il s'agit vraiment de mettre en relation ces divers aspects symptomatiques (surtout pour le ludisme) avec le champ de recherche précédemment évoqué sur l'émergence de représentations différentes du travail :

> « La notion de "jeu" me semble particulièrement adaptée pour désigner des activités qui, comme la littérature, se pratiquent à des degrés d'investissement très différents, mais qui, globalement, concernent des individus ne pouvant pas se permettre de passer tout leur temps à jouer à ce jeu. Ne vivant souvent pas matériellement de leur littérature, les écrivains alternent donc des temps et des investissements de "vie littéraire" et de "vie professionnelle extra-littéraire" […]. Concernant le caractère "incertain" du jeu, là encore, l'activité artistique, en général, et littéraire, en particulier, est pétrie d'incertitude [*économique et esthétique*]. À la différence de toute une série d'autres univers sociaux, le jeu littéraire ne garantit jamais la pérennité de l'existence dans le jeu (Lahire, *op. cit.*, p. 73 et 75.)

Les réflexions sur les formes de professionnalisation artistique et sur les aberrations symptomatiques (« vie au travail/vie hors travail et ludismes ») des masses peuvent être reliées et réinterprétées. On peut s'appuyer sur des travaux antécédents concernant l'émergence professionnelle et artistique, pour contribuer à préciser un modèle de socialisation (Seca, 2008).

4. Dogmatisme, autoritarisme et acceptation / refus de la divergence organisationnelle

Le lien entre *hétérodoxie* et *orthodoxie*, au sens de « dogmatisme » (Deconchy, 1980), demande à être ré-exploré et approfondi. Une extension des travaux sur les systèmes orthodoxes au secteur des entreprises est souhaitable. L'approche des institutions publiques ou religieuses ne suffit pas à la systématisation de cette théorisation des rigidités cognitives et idéologiques organisationnelles. Les organisations privées sont des espaces spécifiques de traduction de l'orthodoxie en pratiques prescriptives, dénommées par exemple « management culturel de l'entreprise ». Elles sont aussi des lieux de gestion raisonnée, et parfois abusive, du changement et de l'hétérodoxie. Elles instillent donc des doses savamment calculées de *schèmes innovants* dans des ensembles sociotechniques, souvent contraignants. L'interrogation sur les types (techniques, philosophiques, psychologiques, managériaux, financiers, économiques, stratégiques) de justification de l'orthodoxie des dispositifs de pouvoir (ou gouvernance) des cultures organisationnelles permet d'ailleurs de préciser la nature des représentations (sociales ? collectives ? idéologiques ? figées ? émergentes ? structurées ? mobiles ou floues ?) existant dans et hors d'elles. Les travaux sur les droits de l'homme (Doise, 2001), sur la représentation et la place des psychologues ou sur les conditions d'opposition / obéissance à l'autoritarisme (Deconchy et Dru, 2007 ; Milgram, 1976 ; Meeus et Raaijmakers, 1986) appréhendent une partie de ce questionnement général. Les *représentations idéologiques* (culturelles) des organisations privées peuvent-elles intégrer les *représentations sociales hétérodoxes*, plus divergentes, des membres et des sous-groupes qui les constituent ? Comment sont opérées ces intégrations ? Complémentairement, on peut tenter de pister l'émergence et la mise en discours d'une autre vision, ne se réduisant pas à d'uniques contraintes juridiques, d'un management citoyen et démocratique de l'entreprise, intégrant une forte mobilisation de ses personnels et une centration de ses activités sur une gestion complexe et tolérante des facteurs environnementaux, sociaux et économiques. Les travaux de Jan Jonker, aux Pays-Bas, sur ce qu'il nomme « *the blue business* » ou « *the corporate social responsability* » peuvent être cités, concernant l'approche du management citoyen, mais on peut aussi se référer aux écrits de Didier Danet, en France, ou de Tom Beauchamp et Norman Bowie, notamment, aux États-Unis (Beauchamp et Bowie, 2003 ; Danet, 2002 ; Jonker et Klaver, 2000). Les recherches des chercheurs du *LAREQUOI*[3] ou du laboratoire d'économie du développement et de l'environnement de l'UVSQ, sont aussi fortement axés sur l'approfondissement de la question éthique dans les organisations (Bartoli, 2005 ; Hermel, 1993 ; Revue *Ethics and Economic* du *C3ED*). La motivation, comme signe de l'engagement et de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise demeure, quoiqu'on en dise, orpheline

3 Laboratoire de recherche en management : http://www.larequoi.uvsq.fr.

ab aeternam des espaces organisationnels modernes. Ce « nerf de la guerre » de la compétitivité et des gains en parts de marché et d'innovation demande toujours à être rediscuté, repensé, redéployé comme objectif.

5. Les pratiques évaluatives des attitudes : le cas des bilans de compétences

Une autre piste de travail est l'analyse des représentations et attitudes dans les dispositifs d'évaluation du travail. La loi sur le bilan de compétences de 1991 est un cadre réglementaire sophistiqué et un dispositif encore insuffisamment connu dans les organisations (Goubert-Seca, 2004 ; Joras, 1995). Il ne s'agit pas ici de discuter de la centration des organisations sur le *management des compétences* qui a été maintes fois critiqué ou encensé (Aubert et Gaulejac, 2000 ; Pansu et Louche, 2004). Il déporterait les salariés vers la suractivité de réalisation de soi et vers l'épuisement professionnel (Truchot, 2004), voire même vers de nouvelles expériences de dépression (une fatigue de devenir soi), résultant de la combinaison d'une sorte de néotaylorisme (impact triple du toyotisme, des progrès dans les technologies de la communication et de l'information et d'un gouvernement des entreprises à partir de critères boursiers et financiers) et d'une exigence de mobilisation du soi professionnel et de son épanouissement, en fonction de compétences renégociée et restructurées[4]. Concernant les populations précaires ou en demande d'insertion professionnelle et de resocialisation (bas-niveaux-de-qualification, chômeurs de longue durée, rmistes : Castra 2001 ; Kokosowski, 1987), l'impact faible ou carrément négatif de l'idéologie du projet et des pratiques de bilan de compétences a été décrit avec précision (Castra, 2003, pp. 74-109).

L'évaluation des bilans de compétences (= *BC*) (par exemple, en termes d'observation d'*effets de dynamisation* et de représentations professionnelles : François, 2004 ; François et Baudry, 2006) reste cependant un axe intéressant de recherche (auprès de populations d'origine socioprofessionnelle contrastée). Ce dispositif engendrerait une meilleure implication au travail, aux conditions suivantes :

a) le *facteur de restructuration temporelle et personnelle des analysants doit été pris en compte dans le cadre même du bilan de compétences* (notamment à travers la notion de récit de vie) ;

b) *les objectifs opérationnels d'intégration organisationnelle et d'activité (dont le développement intra-organisationnel des compétences et de mobilité) doivent être connectés effectivement à la finalité de la démarche* (aide

4 Un exemple fortement médiatisé est celui de l'explication des facteurs probables des suicides, ayant eu lieu au Technocentre de Renault, en 2006-2007, à Guyancourt, dans les Yvelines. Le rapport d'expertise sur les conditions de travail, effectué par le cabinet privé Technologia, confirme largement le diagnostic négatif détaillé dans ce paragraphe-ci sur la mobilisation toyotiste des compétences (Nathalie Brafman, « Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault », *LeMonde.fr*, 21 octobre 2007).

à la structuration des liens individu-organisation, actions concrètes d'intégration d'un contexte organisationnel, de montage d'un dossier d'une micro-entreprise ou d'une activité artisanale ou libérale).

De ce point de vue, le bilan de compétences ne peut pas se limiter à un accompagnement formel et à une écoute passive / compréhensive du postulant au changement. Il devrait inciter l'analysant à définir un projet (impliquant des représentations individuelles connectées aux cultures organisationnelles) *et* une réalisation, tout en étant axé sur la méthode du récit de vie (Mouillet et Colin, 2000) et la construction d'une matrice des savoirs, acquis en liaison avec une logique narrative. L'analyse des situations de transition acquiert alors une importance théorique qui conforte cette attention à la notion de récit (Zittoun et Perret-Clermont, 2001, pp. 1 et 4).

6. Politiques publiques et usagers

La question des liens entre « usagers » et « politiques publiques » est au cœur des études de représentations sociales. Pourquoi ? Tout simplement parce que ce type d'approche a plus particulièrement été mis en œuvre dans des dispositifs de type « grande cause nationale ». Les travaux sur les représentations du Sida appliqué au champ dit « de la santé publique » ressortissent de ce domaine (Marková et Wilkie, 1987 ; Morin, 1996). Il en est de même pour tout ce qui a un rapport avec les actions de prévention (tabagisme par exemple) ou de communication associée à la sécurité routière ou à l'action culturelle (la liste des travaux serait trop longue à mentionner). L'encouragement à l'entrepreneuriat peut au premier abord être classé dans l'action organisationnelle privée mais en fait, elle appartient bien au champ des politiques publiques émanant d'organismes consulaires, d'administrations locales ou nationales (Raveleau, 1999).

Une récente étude éclaire d'une autre conception des recherches en sciences sociales aux États-Unis. George Cvetkovich et Patricia Winter proposent d'observer l'impact de la confiance et des ses liens avec les systèmes de représentations sociales dans le management des espèces menacées et en voie de disparition au sein de la *Pacific Southwest Research Station de l'USDA Forest Service*. Leur travail empirique centré sur des *focus groups* et des questionnaires, à partir d'échelles de valeurs, a permis de comprendre que la confiance est accordée aux organismes forestiers en fonction des systèmes de représentations des managers interrogés (Cvetkovich et Winter, 2003).

Plus largement, toutes les études relèvant de l'approche de la syndicalisation, de la gestion publique du territoire, de l'évolution des systèmes éducatifs ou hospitaliers impliquent l'idée centrale que la régulation des conduites d'acteurs ne peut se faire que par une connaissance plus objectivée de leurs représentations nouvelles/structurées/anciennes par rapport à leurs pratiques (agricoles,

thérapeutiques, organisationnelles, créatives, entrepreneuriales, etc.). On ne fait ici qu'esquisser ce champ extrêmement riche de travail sur les politiques publiques qui, plus encore que les orientations liées aux impératifs du marché (organisations privées), doivent tenir compte des attentes et représentation des usagers et des citoyens. On pensera notamment à l'orientation des politiques et organisations culturelles, au champ éducatif (Seca, 2009) ou à l'importance de la lutte contre la pollution et pour la protection de l'environnement (tant urbain que naturel).

7. Processus de changement et approche structurale des *RS*

L'approche du changement est une thématique spécifique de nature socio-économico-organisationnelle. Différentes études princeps ont donné naissance à des courants aussi majeurs que les relations humaines (ayant généré et formé le socle des recherches en « organizational behaviour » qui est devenue maintenant une approche typique dans les universités et *business schools* anglo-américaines : *cf.* Martin, 2005). Les travaux de Kurt Lewin sur les habitudes alimentaires, les minorités ou la dynamique des groupes ont aussi engendré des programmes structurants dans les domaines (les fameuses « deux dimensions ») du management, du leadership, la naissance hybride des cercles de qualité, l'importance donné au groupe dans toutes les activités liées à l'économie appliquée (de l'entreprise de diététique Weigt watchers aux pratiques de *focus group* dans le marketing en passant par les politiques de pilotage de activités de production par les équipes).

Le groupe, comme on le sait, est la matrice de production/mémorisation/transformation des représentations sociales. Il est d'ailleurs difficile de parler de représentation sociale sans l'arrimer à cette entité collective qui lui donne consistance et substance. Dans la théorisation des formes et des méthodes de la recherche-action (Ardoino, Lapasssade, Hess, Jacques, Lewin, Bion, Anzieu, Lourau, Touraine, etc.), le groupe et le travail sur les représentations forment des points nodaux de l'action de restructuration organisationnelle et donc de conduite de changement. Il en est de même de l'approche participative en matière managériale : les *RS* sont l'espace matriciel à partir duquel des temporalités et des spatialités nouvelles peuvent être progressivement activées (Hermel, 1992).

L'approche structurale des *RS*, déjà en germe dans les travaux fondateurs (Moscovici, 1976), a donné lieu à une réflexion sur les changements et ses conditions préalables. On sait aussi que la mutation, les renversements et la diffusion des rumeurs en organisation ou dans les espaces de communication ont été l'objet d'une appréhension structurale (Renard, 1999, 2009). La saisie raisonnée des mouvements de la pensée sociale implique donc paradoxalement qu'on la fige et l'immobilise dans des catégories qui pondèrent et cristallisent le poids (en termes de signification majeure, de fréquence et normativité), de certaines composantes d'un système représentationnel.

La théorie structurale considère que les opinions n'ont pas toutes la même importance dans un système cognitif, organisationnel et social. Deux sous-systèmes peuvent être décrits, quand on analyse une représentation sociale (qui est définissable comme un système de type sociocognitif) : le noyau (ou système) central et l'ensemble périphérique. À côté et croisé à ces deux ensembles, on a retenu l'idée de classer les éléments d'une représentation sociale en fonction de leur nature descriptive (de l'objet de RS) ou évaluative (que faire avec l'objet de RS ?). Ce qui donne le tableau structural suivant :

	Descriptif	**Évaluatif**
Central	Définitions	Normes
Périphérique	Descriptions	Attentes

D'après Moliner, 1996, p. 97.

Michel-Louis Rouquette, Claude Flament, Pascal Moliner ont proposé de formaliser les schémas de transformation des représentations sociales donc des formes par lesquels les changements peuvent advenir dans l'espace organisationnel. Ces schémas sont des pré-conditions psychosociales (dont on considère l'impact causal comme aussi important que les conditions matérielles ou économiques d'existence des organisations) qui ne sont certes pas les seules dans les systèmes organisationnels mais peuvent aider à comprendre la manière dont on peut conduire le changement. La gestion du changement et des processus culturels organisationnels gagnerait probablement en utilisant ces techniques de construction et d'analyse des données, qui demandent cependant une formation préalable et un degré d'expertise en méthodologie. On s'apercevrait alors que de nombreux projets de conduite de changement ne mèneraient qu'à faire bouger une montagne (de représentations et de conduites) que de quelques millimètres tant certaines formes symboliques sont stables et régulièrement activées.

8. Conclusion générale

La recherche sur la pensée sociale appliquée aux organisations pourrait trouver grand profit à être plus développée, dans les années à venir tant pour fertiliser les travaux sur le management que pour enrichir les modèles théoriques de compréhension des *RS*. Un des rares experts dans les *RS* à travailler relativement constamment sur ces sujets est Annamaria Derosa à l'université La Sapienza de Rome, tant le domaine du marketing que des politiques publiques (De Rosa, 1995, 2001 ; De Rosa et Kirchler, 2001 ; De Rosa et D'Ambrogio, 2005 ; De Rosa et Bombi, 1999). L'obstacle principal à l'extension de ce paradigme (et champ) de recherche au domaine organisationnel est de type méthodologique, stratégique et structurel : l'accès au « terrain ». Les idéologies managériales préfèrent aller à l'efficacité directe et les décideurs dans les organisations

privilégient fréquemment ce qu'ils se représentent comme des « sciences utiles ». Malgré le préjugé plus que favorable dont elles bénéficient au sein des directions générales, les sciences de gestion elles-mêmes peinent à faire valoir une position scientifique et critique nécessaire en même temps qu'une orientation fonctionnaliste et pragmatique et donc à organiser correctement une collecte de données. Les managers ou les directions générales d'organisations sont parfois victimes d'effets de mode (les néologismes fleurissent souvent dans les organisations utilisant des méthodes qui ne semblent nouvelles que par leur anglicisme) et activent des idéologies technocratiques et « hiérarchistes » dont nous avons déjà parlé. L'orientation « pragmatique » des entreprises est compréhensible et souhaitable. Elle n'est en soi pas du tout négative ou condamnable mais elle se double d'une sorte de facilité intellectuelle et d'autocomplaisance typique des acteurs d'une organisation engagés dans des états « agentiques » spécifiques fort bien décrits, comme on le sait, par Stanley Milgram qui accordait une attention particulière aux systèmes de représentations dans les organisations (Milgram, 1976).

Références bibliographiques

Abric Jean-Claude (éd), 2003, *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Saint-Agne/Paris, Érès.

Askenazy Philippe, 2004, *Les Nouveaux désordres du travail*, Paris, La République des idées / Seuil.

Aubert Nicole et Gaulejac Vincent (de), 2000, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil (1re édition : 1991).

Aubert Nicole, 2003, *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion.

Barbery J., Louche Claude et Moliner Pascal, 2006, « Théorie du noyau central et transformation des cultures organisationnelles à l'occasion d'une fusion », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 12, n° 3 (septembre), pp. 201-210.

Bartoli Annie, 2005, *Le Management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod.

Bass Bernhard et Stogdill Ralph, 1990, *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, New York, Free Press.

Baudelot Christian et Gollac Michel, 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

Beauchamp Tom et Bowie Norman (éd), 2003, *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs-NJ, Prentice Hall.

Boltanski Luc et Chiapello Ève, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Castra Denis, 2001, « Comment insérer les bas-niveaux-de-qualification dans l'entreprise ? », Claude Lévy-Leboyer *et al.* (éd.), *La Psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation.

Castra Denis, 2003, *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.

Chiapello Ève, 1998, *Artistes* versus managers. *Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, La Découverte.

Cvetkovich George et Winter Patricia, 2003, « Trust And Social Representations Of The Management Of Threatened And Endangered Species », *Environment and Behavior*, vol. 35, n° 2 (mars), pp. 286-307.

Danet Didier, 2002, « L'entreprise citoyenne : de l'agora au prétoire », *in* Gilles Ferréol Gilles (éd.), *Rapport à autrui et personne citoyenne*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 15-39.

De Rosa Annamaria et Bombi Anna Silvia, 1999, « Se sentir heureux d'être italiens ? La construction de l'identité nationale et supranationale dans les représentations sociales de son propre pays ou du pays d'autrui chez des enfants et des adolescents », *in* Rouquette Michel-Louis et Garnier Catherine (éd.), *La Genèse des représentations sociales*, Montréal, Éditions Nouvelles.

De Rosa Annamaria et D'Ambrogio Marialibera « L'Union Européenne de 15 à 25: Représentations, projections et attitudes des jeunes étudiants », *Connexions*, n° 84, n° 2 (2e semestre), pp. 129-146.

De Rosa Annamaria et Kirchler Erich, « Ambiguous Images in Advertising : An application of the Associative Network Method », *in* Roland-Lévy Christine *et al.* (éd.), *Everyday Representations of the Economy*, WUV / Universitatsverlag, Wien, 2001.

De Rosa Annamaria, 1995, « Psicologia del turismo: per una psicologia sociale dell'ambiente applicata », *in* Zani Bruna (éd.), *Le dimensioni della psicologia sociale: temi di ricerca e aree di intervento*, Roma, NIS, pp. 153 - 197.

De Rosa Annamaria, 2001, « The King is Naked. Critical Advertisement and Fashion: the Benetton Phenomenon », *in* Deaux Kay et Philogene Gina (éd.), *Representations of the Social*, Blackwell, Oxford, 2001.

Deconchy Jean-Pierre et Dru Vincent, 2007, *L'autoritarisme*, Grenoble, PUG.

Deconchy Jean-Pierre, 1980, *Orthodoxie Religieuse et Sciences Humaines*, Paris / La Haye, Mouton.

Doise Willem, 2001, *Droits de l'homme et force des idées*, Paris, PUF.

Dufour Dany-Robert, 2007, *Le Divin Marché. La révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël.

Durant Gilbert, 1960, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Paris, Dunod

Fiedler Fred, 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, Mc Graw Hill

Flament Claude et Rouquette Michel-Louis, 2003, *Anatomie des idées ordinaires. Comment étudier les représentations sociales ?*, Paris, Armand Colin.

François Pierre-Henri et Baudry Brigitte, 2006, « Représentations sociales des compétences et processus d'évaluation », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 12, n° 2 (juin), pp. 79-90.

François Pierre-Henri, 2004, « Représentations des compétences, une approche psychosociale », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 10, n° 2 (juin), pp. 131-144

Gendron Corinne, 2003, « Business, Economy, and the Environment: Toward a New Development Paradigm », *Business and Society*, vol. 42, n° 4 (décembre), pp. 485-495.

Goubert-Seca Dominique, 2004, « Le bilan de compétences (ou *BC*) : définitions, pratiques et espaces de développement. », *in* Cohen-Scali Valérie (éd.), *Les métiers en psychologie sociale et du travail. Évaluer les individus et intervenir en entreprise*, Paris, In Press, pp. 79-99.

Guichard Jean et Huteau Michel, 2006, *Psychologie de l'orientation*, Paris, Dunod.

Guimelli Christian, 1994, « La fonction d'infirmière. Pratiques et représentations sociales », *in* Abric Jean-Claude (éd.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, pp. 82-107.

Heinich Nathalie, 2005, *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique,* Paris, Gallimard.

Hermel Philippe, 1992, *Le Management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Éditions d'organisation.

Hermel Philippe, 1993, *Management européen et international : approche comparée des ressources humaines* et de l'organisation, Paris, Economica.

Jonker Jan and Klaver Jan, 2000, « Changing Corporate Environmental Management ; Developing New Management Systems », *Eco Management and Auditing*, vol. 7, n° 2, pp. 91-97.

Joras Michel, 2002, *Le Bilan de compétences*, Paris, PUF.

Kokosowski Alain, 1987, « L'orientation dans les formations des jeunes sans qualifications », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 16, n° 1 (janvier-mars), pp. 35-52.

Lahire Bernard, 2006, *La Condition littéraire. La double vie des écrivains*, Paris, La Découverte.

Laville Jean-Louis et Sainsaulieu Renaud (Éd.), 1997, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.

Lorenzi-Cioldi Fabrizio, 1988, *Individus dominants et groupes dominés. Images masculines et féminines*, Paris, *Presses universitaires de Grenoble.*

Maffesoli Michel, 2007, *Le réenchantement du monde. Morales, éthiques, déontologies,* Paris, La Table Ronde.

Marková, Ivana et Wilkie Patricia, 1987, « Representations, Concepts and Social Change: The Phenomenon of AIDS », *Journal for the Theory of Social Behaviour,* vol. 17, n° 4 (décembre), pp. 389-401.

Martin John, 2005, *Organizational Behaviour and Management*, London, Thompson.

Méda Dominique, 1995, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion.

Meeus Wim et Raaijmakers Quinten, 1986, « Obedience in modern society: the Utrecht studies », *Journal of Social Issues*, vol. LI, n° 3 (juillet-septembre), pp. 155-175.

Milgram Stanley, 1974, *Soumission à l'autorité*, trad. fr., Paris, Calmann-Lévy (1re éd. en langue anglaise : 1974).

Moliner Pascal *et al.*, 2002, *Les Représentations sociales : pratique des études de terrain*, Rennes, PUR.

Moliner Pascal, 1996, *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Grenoble, PUG.

Morin Michel, 1996, « De la prévention des risques du sida à la prise en charge des personnes atteintes », *in* Abric Jean-Claude (éd.) *Exclusion sociale, insertion et prévention*, Saint-Agne, Érès, pp. 81-94.

Moscovici Serge, 1981, *L'âge des foules. Traité historique de psychologie des masses*, Paris, Fayard.

Moscovici Serge, 1976, *La Psychanalyse, son image, son public*, (nouv. éd. augmentée), Paris, PUF (1re éd. : 1961).

Mucchi-Faina Angelica, 1983, *L'abbraccio della folla. Cento anni di psicologia collettiva*, Bologna, Il Mulino.

Pansu Pascal et Louche Claude (Éd.), 2004, *La Psychologie sociale appliquée à l'analyse des problèmes sociaux*, Paris, PUF.

Raveleau, Benoît, 1999, *Les entrepreneurs industriels du bocage vendéen : essai sur la contribution des chefs d'entreprise au développement industriel du nord-est de la Vendée*, Lille, Éditions du Septentrion.

Renard Jean-Bruno, 1999, *Rumeurs et légendes urbaines*, Paris, PUF.

Renard Jean-Bruno,2009, « Le corps dans les légendes urbaines », in Gilles FERRÉOL (Éd), *Représentations corporelles et loisirs sportifs*, Bruxelles, InterCommunicatoins/EME, p. 57-73.

Sainsaulieu Renaud, 1977, *L'Identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Paris, PFNSP.

Sainsaulieu Renaud, 1995, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Dalloz.

Seca Jean-Marie, 2010, *Les Représentations sociales*, Paris, Armand Colin (réédition).

Seca Jean-Marie, 2008, *Conduites minoritaires et représentations sociales. Entre dynamiques culturelles et tendances anomiques*, deux tomes, Mémoire d'habilitation à diriger les recherches (dir. : Gilles Ferréol), Besançon, Université de Franche-Comté.

Seca Jean-Marie, 2009, « Représentations sociales et éducation », *in* Boncu Stefan et Ceobanu Ciprian (éd.), *Psychologie sociale scolaire*, Iasi, Polirom (livre à paraître, en langue roumaine, sous le titre : *Psihologie sociala scolara*).

Sennett Richard, 2000, *Le Travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, trad. fr., Paris, 10/18/Albin Michel.

Stiegler Bernard, 2008, *Économie de l'hypermatériel et psychopouvoir (entretiens avec Philippe Petit et Vincent Bontens)*, Paris, Mille et une nuits.

THÉVENET Maurice, 2004, *Le Plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Les éditions d'Organisation.

Truchot Didier, 2004, *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*, Paris, Dunod.

Vergès Pierre, « L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation », *Bulletin de psychologie*, tome XLV, n° 406, 1992, pp. 203-209.

Viard Jean, 2007, *Éloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

WEICK Karl, 2009, *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*, New York, John Wiley.

Zittoun Tania et Perret-Clermont Anne-Nelly, 2001, « Contribution à une psychologie de la transition », *Congrès "Transitions"*, 4-6 octobre, Aarau, Société Suisse pour la Recherche en Éducation et de la Société Suisse pour la Formation des Enseignantes et Enseignants (http://agora.unige.ch).