



**HAL**  
open science

# Analyse lexicométrique des supports de formation et d'accompagnement des managers et comparaison avec le référentiel de compétences managériales d'une grande collectivité territoriale française

Nathan Festini, Christine Jeoffrion

## ► To cite this version:

Nathan Festini, Christine Jeoffrion. Analyse lexicométrique des supports de formation et d'accompagnement des managers et comparaison avec le référentiel de compétences managériales d'une grande collectivité territoriale française. Anne Dister et Dominique Longrée (éd). Mots comptés, textes déchiffrés, Presses universitaires de Louvain, pp.359-368, 2024, 978-2-39061-471-5. hal-04719281

**HAL Id: hal-04719281**

**<https://hal.science/hal-04719281v1>**

Submitted on 3 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Analyse lexicométrique des supports de formation et d'accompagnement des managers et comparaison avec le référentiel de compétences managériales d'une grande collectivité territoriale française

Nathan Festini, Christine Jeoffrion

Université Grenoble Alpes – nathan.festini@univ-grenoble-alpes.fr ;  
christine.jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr

## Abstract

In a context of managerial innovation within a large French local authority, the first objective of this study was to investigate the lexical content of training and coaching materials for managers. The second objective was to compare these results with the managerial skills reference framework drawn up by the Human Resources Department's managerial support service. Analyses were carried out using IRaMuTeQ software (Ratinaud, 2009) on 327 different texts. With regard to the first objective, the results of the top-down hierarchical classification revealed 12 distinct classes, resulting from two main branches. One relates to the characteristics of manager training and support systems, while the other refers to managerial practices promoted to managers. This second branch, comprising 8 classes, reflects the managerial vision desired by the local authority. Correspondence factor analysis updates two factors. The first factor (horizontal axis) distinguishes between collective and individual managerial practices, while the second (vertical axis) distinguishes between task-focused and relationship-focused management. Regarding the second objective, a comparison of the corpus linked to training and coaching materials for managers, on the one hand, and the managerial skills repository of this local authority, on the other, highlights that it is the human aspects of management that are common to the corpus and the repository, to the detriment of other aspects such as the technical aspects linked to budget management or the manager's strategic vision. The limitations of this study are discussed and new perspectives are offered.

**Keywords:** content analysis, lexicometry, IRaMuTeQ, managerial culture, managerial skills framework, local authority.

## Résumé

Dans un contexte d'innovation managériale au sein d'une grande collectivité territoriale française, cette étude a eu pour premier objectif d'investiguer le contenu lexical des supports de formation et d'accompagnement de ses managers. Son second objectif a été de comparer ces résultats au référentiel de compétences managériales élaboré par le service d'accompagnement managérial de la Direction des Ressources Humaines. Les analyses ont été réalisées grâce au logiciel IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009) sur 327 textes différents. Concernant le premier objectif, les résultats de la classification hiérarchique descendante mettent en évidence 12 classes distinctes, résultant de deux branches principales. L'une a trait aux caractéristiques des dispositifs de formation et d'accompagnement des managers, l'autre fait référence aux pratiques managériales préconisées auprès des managers. Cette deuxième branche, composée de 8 classes, reflète donc la vision managériale souhaitée par la collectivité. L'analyse factorielle des correspondances met à jour deux facteurs. Le premier facteur (axe horizontal) distingue les pratiques managériales collectives et individuelles et le second (axe vertical) distingue un management centré sur la tâche et un management centré sur les relations. Concernant le second objectif, la comparaison du corpus lié aux supports de formation et d'accompagnement des managers et du référentiel de compétences managériales de cette collectivité met en évidence que ce sont les aspects humains du management qui sont communs au corpus et au référentiel, au détriment d'autres aspects comme les aspects techniques liés à la gestion du budget ou encore la vision stratégique du manager. Les limites de cette étude sont discutées et apportent de nouvelles perspectives.

**Mots-clés :** analyse de contenu, lexicométrie, IRaMuTeQ, culture managériale, référentiel de compétences managériales, collectivité territoriale.

## 1. Contexte et objectifs

Les organisations privées comme publiques investissent dans l'accompagnement et la formation de leurs managers depuis plusieurs années suite aux nombreuses recommandations faites à ce sujet (e.g. Ministère de travail, de l'emploi et de l'insertion, 2021). Ces managers sont confrontés à des problématiques et à des enjeux importants et représentent une clé de voûte essentielle pour l'organisation fonctionnelle des équipes, la traduction des décisions stratégiques en objectifs opérationnels et l'atteinte des résultats. Ils font face aujourd'hui aux besoins fondamentaux de sens, d'épanouissement, de qualité du travail et de reconnaissance des travailleurs (Caillé & Jeoffrion, 2020 ; Verrier & Bourgeois, 2016).

Notre recherche se situe au sein d'une grande collectivité territoriale française. Cette municipalité forme et professionnalise ses managers via un ensemble de dispositifs, menés par son service d'accompagnement des managers de la direction des ressources humaines (DRH). Historiquement hiérarchique et administrative, cette collectivité souhaite faire émerger une culture managériale commune en s'orientant vers un management davantage participatif, collaboratif et par conséquent, moins vertical. Dans ce contexte d'innovations managériales, de nombreux documents (supports de formation, fiches pratiques, annonces de conférences) sont diffusés auprès des managers et leur lecture a mis en évidence une pluralité de termes managériaux qui rendent complexe la compréhension de la culture managériale envisagée. Ainsi avons-nous proposé à la collectivité de réaliser une analyse lexicométrique de ces documents, qui constituent un corpus original et peu traité dans la littérature, dans le but de lui fournir une analyse scientifique afin de mieux comprendre les attentes en la matière. « La lexicométrie [...] n'est pas une théorie mais une méthodologie d'étude du discours, qui se veut exhaustive, systématique est automatisée. » (Tournier, 2002, p. 342-343). Cette pratique, fondée sur un inventaire de mots, constitue une alliance de l'informatique, de la statistique et des sciences humaines et sociales (Khelifi, 2017). L'outil lexicométrique présente ici un intérêt particulier en permettant entre autres de « déconstruire le plus objectivement possible un texte pour accéder à son sens. » (Mayaffre, 2005, p. 7). Il nous a permis de combiner un traitement statistique quantitatif et une approche qualitative (via le recours au texte) en poursuivant deux objectifs : 1. Identifier l'orientation managériale et mettre ainsi à jour les pratiques managériales préconisées ; 2. Permettre une comparaison entre les documents analysés et le référentiel de compétences managériales élaboré par la collectivité. Ce référentiel avait été rédigé en 2021 par le service d'accompagnement de la DRH dans le but de partager des repères communs pour pouvoir progressivement – individuellement et collectivement – développer une culture et des compétences managériales communes. La comparaison de ce référentiel avec l'analyse des documents diffusés permettra alors d'examiner les liens, mais aussi les possibles différences de terminologie entre ces deux corpus.

Nous avons formulé deux hypothèses exploratoires. Nous nous attendions à ce que les analyses lexicométriques du corpus rendent compte de compétences managériales réparties au sein d'univers sémantiques bien différenciés. Nous nous attendions également à observer des différences entre ces univers sémantiques qui renvoient à l'orientation managériale insufflée par les dispositifs de formation et d'accompagnement proposés aux managers, et le contenu du référentiel de compétences qui traduit l'orientation souhaitée par le service.

## 2. Méthodologie de l'étude

### 2.1. Critères de sélection des documents et caractéristiques du corpus

L'ensemble des documents (supports de formation et d'accompagnement des managers) ont été sélectionnés au sein du dossier de travail commun du service de la DRH ayant pour mission l'accompagnement des managers. Différents critères d'inclusion ont été déterminés en amont pour délimiter au mieux la sélection, et par conséquent faciliter l'analyse et l'interprétation de ces données. Afin de comparer le corpus de textes au référentiel de compétences datant de 2021, seuls les documents datés de 2022 et 2023 ont été recueillis. De même, n'ont été intégrés que les documents traitant des supports de formations, d'accompagnement, de conférences réalisées à destination des managers, ainsi que des notes de directions, des bilans qualitatifs, des mails d'information, etc. N'ont pas été pris en compte les documents relatifs aux bilans quantitatifs du service, aux factures, devis, liste de participants aux formations, etc. Nous nommerons désormais ce matériau le « corpus ».

### 2.2. L'analyse des données

Afin d'analyser ce corpus, nous avons utilisé le logiciel IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009) et ses tests statistiques, i.e. la classification hiérarchique descendante (CHD) selon la méthode de Reinert (1984) et l'analyse factorielle des correspondances (AFC). Il paraît également important de préciser, qu'au-delà de ces traitements statistiques quantitatifs, l'ensemble des analyses a été complété par une interprétation qualitative via un retour au texte d'origine.

## 3. Analyse des résultats

### 3.1. Résultats descriptifs

Au départ, le dossier partagé du service de la collectivité représentait plus de 30 000 documents informatiques de tous types. Après avoir opéré le tri grâce aux critères de sélection, le corpus final est constitué de 327 textes différents. L'analyse réalisée sur l'ensemble des textes représente 230 619 occurrences (mots), correspondant à 7 972 formes (deux mots identiques constituent deux occurrences d'une même forme) et 2 868 hapax (mots uniques dans le corpus), représentant 1,24 % des occurrences et 35,98 % des formes. Les documents étaient composés en moyenne de 705,26 occurrences par texte. Les cinq formes actives lemmatisées les plus fréquemment identifiées sont « manager » (n = 1 649), « équipe » (n = 1 251), « travail » (n = 847), puis « management » (n = 817) et « agent » (n = 721).

### 3.2. Classification hiérarchique descendante

La classification hiérarchique descendante (CHD) se concrétise par un dendrogramme (Cf. Figure 1) qui présente deux branches principales renvoyant à deux grands ensembles distincts : à droite les classes 1, 7, 2, 11, et à gauche les classes 6, 5, 4, 3, 10, 9, 8, 12.

Nos interprétations des profils des classes de la première branche du dendrogramme (à droite) nous mènent à considérer qu'elles sont centrées sur trois dimensions. La première renvoie au service de la DRH et de son fonctionnement et la seconde aux dispositifs d'accompagnement des managers au travers des mots « management » ou encore « atelier » (Classe 1 : 704 mots/5900 occurrences – 11,9 % du corpus) ; « formation », « DRH » (Classe 2 : 654 mots/5900 occurrences – 11,1 %) ; et « projet », « transformation » (Classe 7 : 371 mots/5900 occurrences

– 6,3 % du corpus). Ces deux premières dimensions présentent des éléments faisant référence aux outils et solutions mis en place.

Exemple de verbatim : « *Webinaire de clôture du parcours, vous pourrez participer aux 8 conférences du cycle RH et management auxquelles vous serez invités à vous inscrire* ».

Ensuite, la troisième dimension réfère aux aspects logistiques (classe 11 : 257/5900 – 4,4 % du corpus) au travers des mots « titulaire », « présentiel », « tripartite », ou encore « ouvert ». On y trouve des éléments faisant référence aux conditions dans lesquelles les dispositifs du service sont réalisés : la durée, le lieu, la modalité, les prérequis. Finalement, cette première branche représente 29,3 % du corpus et se réfère à l'acteur de l'émergence de la culture managériale qu'est le service d'accompagnement, ainsi que ses outils permettant d'atteindre ses objectifs de professionnalisation du métier de manager et de création d'une culture commune.

Exemple de verbatim : « *Organisés sur 4 à 5 journées en 2 ou 3 modules, ces parcours sont complétés par un atelier de codéveloppement d'une demi-journée* ».

La deuxième branche du dendrogramme (à gauche) se rattache plus spécifiquement aux compétences développées et aux thématiques abordées durant les dispositifs et actions du service de la DRH. C'est donc au sein de cette branche que nos analyses se centreront étant donné qu'il s'agit ici de la description des compétences managériales que nous souhaitons étudier. Cette deuxième branche représente au total 66,4 % du corpus.

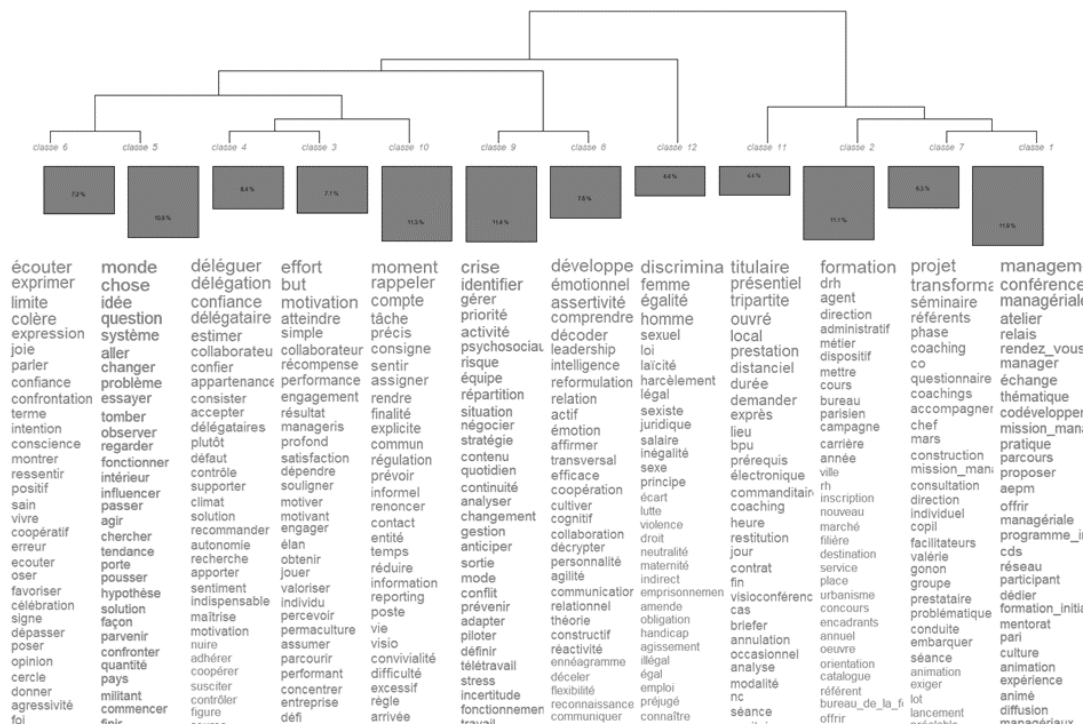


Figure 1. Dendrogramme des 12 classes issues de la classification hiérarchique descendante

La classe 3 (417 mots /5900 occurrences – 7,1 % du corpus) composée des mots « effort », « but », « motivation », « récompense » est reliée au processus de création de l'objectif fixé par le manager à sa réalisation. En d'autres termes, il s'agit de l'« engagement » et de la « motivation » nécessaire pour « atteindre » un « résultat » et ainsi obtenir une « récompense » ou une valorisation.

Exemple de verbatim : « *Pour qu'un but soit motivant, il doit aussi être perçu comme réaliste. On constate en effet que la motivation dépend fortement du sentiment que les efforts engagés auront un impact sur la performance, et que le but visé a une chance d'être atteint.* ».

La classe 4 (379 mots /5900 occurrences – 6,4 % du corpus) renvoie nettement à la question de la délégation comme le montrent les mots qu'elle renferme : « déléguer », « délégation » et « confiance ». Sont également présents les termes « estimer », et « appartenance » faisant référence aux aspects positifs de la pratique de délégation qui permet aussi de valoriser l'individu.

Exemple de verbatim : « *Éviter d'arrêter la délégation car cela pourrait générer un fort sentiment d'échec, une perte de confiance et une grande démotivation pour l'agent qui a accepté la prise de risque de prendre de nouvelles responsabilités.* ».

Au sein de la classe 5 (635 mots /5900 occurrences – 10,8 % du corpus) sont regroupés les mots « monde », « idée », « question », ou encore « système » qui font référence au changement et à la posture d'accompagnement au changement du manager, autrement dit à sa capacité de questionnement et de recherche de solutions face à une problématique identifiée, nécessitant d'« observer » et de « regarder », tant de la part de l'organisation (ici le secteur public) que de la part des managers (remise en question, prise de recul).

Exemple de verbatim : « *Ces données ne changent pas la nature fondamentale du système, l'essence de fonctionnement du système, tout le monde s'adapte / s'améliore.* ».

La classe 6 (423 mots /5900 occurrences – 7,2 % du corpus) est constituée des mots « écouter », « exprimer » ou encore « expression », « colère » et « joie ». Le lien thématique commun entre ces mots est la communication et l'expression des émotions. Y est également associée la capacité d'écouter avec attention de façon empathique et active, mais aussi la capacité à recevoir les émotions d'autrui.

Exemple de verbatim : « *Cette technique permet de développer de l'écoute active, de redonner une vraie place à ceux qui écoutent, génère de l'interactivité et du dialogue.* ».

La classe 8 (460 mots /5900 occurrences – 7,8 % du corpus) et la classe 9 (670 mots /5900 occurrences – 11,4 % du corpus) sont composées respectivement des mots « développer », « émotionnel », « assertivité », ou encore « comprendre », et des mots « crise », « identifier », « gérer », ou encore « priorité », des termes qui renvoient à la posture du manager. D'une part, il est demandé à ce dernier de réaliser un développement « émotionnel », un travail sur soi afin de « comprendre » et « décoder » les situations. D'autres termes comme « leadership », « transversal », « coopération » indiquent également que la posture du manager doit permettre à un collectif de travailler en équipe et de façon transversale. D'une autre part, cette posture est couplée avec la capacité du manager à identifier et gérer une situation de crise ou de « conflit ». Les termes « négociier » et « stratégie » appartiennent également à cette classe, reflétant les compétences nécessaires pour désamorcer ou gérer ce type de situation.

Exemple de verbatim : « *Une assertivité souhaitable : l'audace de dire ce que l'on pense, ce que l'on ressent et ce que l'on veut. Oser dire non sans se sentir coupable, et avec respect.* ».

Dans la continuité de la classe précédente et de manière plus claire encore, la classe 10 (669 mots /5900 occurrences – 11,3 % du corpus) rend compte du travail prescrit et du cadre du travail du manager avec les mots « moment », « rappeler », « compte » (associé à « rendre des comptes », ou « compte-rendu »), ou encore « tâche ». Le mot « moment » correspond à l'instant durant lequel le manager pose un cadre, illustré par les termes « rappeler », « tâche », « consigne », « assigner ».



La zone supérieure gauche renvoie principalement à la posture du manager. Cette posture est liée à des compétences de leadership, de compréhension des émotions et de développement. La zone supérieure droite concentre deux classes qui se confondent. La première représente la thématique de la communication et de l'expression des émotions. La deuxième correspond à la capacité du manager et de l'organisation à se remettre en question, à observer son environnement et le système global, mais aussi à le questionner afin d'y apporter des réponses ou des innovations. La zone inférieure gauche rassemble également les mots de deux classes faisant référence à la capacité du manager à gérer et organiser l'activité et les tâches de son équipe, ainsi que sa capacité à favoriser le fonctionnement et l'efficacité de son équipe.

Enfin, la zone inférieure droite regroupe deux classes reflétant les éléments relatifs aux pratiques de motivation et de délégation visant l'atteinte des objectifs et la recherche de résultat.

Finally, the first factor (24,92 % of the mass of the corpus) separates clearly the elements related to the individual (to the right of the horizontal axis), from those related to the collective (to the left of the horizontal axis). While the second factor (18,75 % of the mass of the corpus) realizes a distinction between management centered on the task, in the lower part of the graphic (search for results and achievement of objectives) and management centered on relationships, in the upper part of the graphic.

### **3.4. Comparaison du corpus au référentiel de compétences managériales de la collectivité**

Le référentiel de compétences managériales de la collectivité est composé de 6 thèmes principaux. Les 4 premiers renvoient à l'organisation et au management des équipes, mais aussi de soi-même. Les deux derniers thèmes renvoient aux aspects plus techniques (management des ressources budgétaires et matérielles), mais aussi à la vision stratégique de l'organisation (Cf. Tableau 1). Dans le document d'origine du référentiel, chacun de ces thèmes est traduit par un ensemble de compétences pour le décrire.

<b>Thèmes du référentiel de compétences</b>	<b>Description des thèmes</b>
1. Manager l'activité	Définir un cadre de fonctionnement commun et organiser l'activité pour favoriser la mobilisation de tous.
2. Manager les équipes : les femmes et les hommes	Donner du sens, être à l'écoute et développer les compétences : 3 leviers essentiels de motivation pour vos agents.
3. Manager la circulation de l'information et la communication	Animer et informer régulièrement votre collectif de travail permet de renforcer la cohésion et la confiance au sein de l'équipe.
4. Se manager soi-même	Comprendre ses forces et ses limites permet de mieux manager celles des autres.
5. Manager les ressources budgétaires et matérielles	Anticiper les besoins et gérer ses ressources c'est assurer un cadre protecteur à son collectif.
6. Le manager stratège	Élaborer la vision et conduire la transformation pour faire grandir l'organisation.

*Tableau 1. Description des 6 thèmes du référentiel de compétences managériales*



Nous avons réalisé une analyse factorielle afin de comparer le corpus de textes analysés avec les 6 thèmes du référentiel incluant la description des compétences de chacun des thèmes. Pour ce faire, nous avons ajouté une modalité intitulée « Ref\_Corpus », associée aux documents recueillis et précédemment discutés, ainsi que 6 modalités intitulées « Ref\_T1 » à « Ref\_T6 », correspondant à chacun des 6 thèmes du référentiel de compétences. Les résultats de l'analyse factorielle (Cf. Figure 3) montrent que la modalité « Corpus » est à l'intersection de l'axe vertical et horizontal, reflétant ainsi sa centralité. A l'inverse, nous observons que les modalités référant aux 6 thèmes du référentiel sont plus ou moins distantes de la modalité « Corpus ». Il existe donc des différences entre notre corpus et certains des thèmes du référentiel.

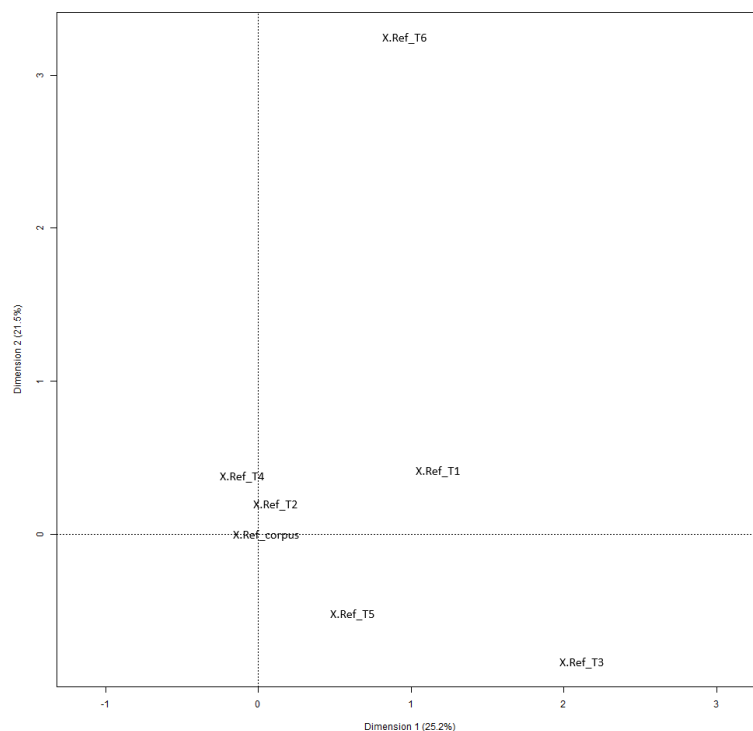


Figure 3. Distribution factorielle des 6 thèmes du référentiel de compétences et du corpus.

Ainsi le thème 2 (Manager les équipes) et le thème 4 (Se manager soi-même) sont les plus proches de l'intersection des deux axes et donc aussi du corpus, ce qui signifie que ce sont beaucoup plus les aspects humains que les aspects techniques qui sont communs à la fois au corpus et au référentiel.

Le thème 1 (Manager l'activité) et le thème 5 (Manager les ressources budgétaires et matérielles) se trouvent plus éloignés de l'intersection des deux axes, et donc du corpus, ce qui montre que les documents analysés traitent peu des aspects techniques liés au management. Concernant le thème 3 (Manager la circulation de l'information et la communication), il est encore plus éloigné de l'intersection des deux axes et du corpus. Les documents analysés traitent donc avant tout des aspects émotionnels et psychologiques de la communication (comme la capacité d'être à l'écoute et d'exprimer ses émotions qui est décrite dans la classe 6 du CHD) plutôt que des aspects concrets de transmission et de recueil d'informations (comme la capacité à faire remonter et circuler l'information au sein de son équipe décrite dans le thème 3 du référentiel). Quant au thème 6 (Le manager stratège), il est le plus éloigné et sa position nous indique que le corpus ne traite pas du tout des aspects liés à la vision et à la conduite de la transformation pour faire grandir l'organisation, ce qui constitue un manque incontestable dans un contexte de création d'une culture managériale commune.

## 4. Discussion

Au regard du premier objectif de cette étude, ce travail d'analyse lexicométrique a permis de cartographier l'orientation de la politique managériale de la collectivité et de détecter les domaines de compétences qui composent cette culture commune émergente. De façon synthétique, l'interprétation des données amène à considérer que grâce aux dispositifs du service, les managers sont voués à avoir la capacité de gérer l'activité de leur équipe (gestion des tâches, des urgences, des conflits) en animant ce collectif (délégation, motivation, accompagnement au changement) dans le but d'atteindre les objectifs fixés, et ce, en développant une posture d'écoute et d'introspection. Pour ce faire, comme le montrent les résultats de l'AFC réalisée sur les classes du CHD, les dispositifs du service de la DRH forment et accompagnent les managers sur deux aspects : le management centré sur la tâche ou sur la relation (Carassus et al., 2014) et les pratiques managériales relatives à l'individu ou au collectif. Concernant le premier aspect, les enjeux de la collectivité et l'ensemble des dispositifs menés font émerger chez ces managers une double posture. L'une des postures est plutôt fermée et centrée sur la tâche : rappeler le cadre du travail, rendre compte de l'activité et gérer des situations critiques ; l'autre, davantage ouverte et centrée sur les relations et la communication, où le manager en position de leader doit être à l'écoute des autres et de lui-même. Quant au deuxième aspect, les analyses montrent que les dispositifs amènent à développer des compétences afin d'agir à la fois sur le collectif de travail et individuellement sur chacun des membres de son équipe.

Concernant notre deuxième objectif, la comparaison du référentiel de compétences managériales avec les documents diffusés à destination des managers permet d'examiner les écarts entre l'orientation managériale souhaitée du service de formation et la composition lexicale réelle de ses dispositifs d'accompagnement. La comparaison des données montre que ce sont beaucoup plus les aspects humains (management de l'activité, de l'humain, développement de soi) que les aspects techniques (aspects budgétaires, vision stratégique) qui sont présents à la fois dans les documents des dispositifs et dans le référentiel de compétences. De plus, si les aspects liés à la communication sont bien présents dans les deux corpus, ils sont davantage centrés sur les émotions dans les dispositifs proposés, plutôt que sur les informations opérationnelles. Finalement, les résultats des différentes analyses lexicométriques montrent que les managers sont avant tout accompagnés sur le plan relationnel et émotionnel, tandis que la vision managériale souhaitée *via* le référentiel renvoie à des compétences relationnelles mais aussi opérationnelles.

Ainsi, afin de faciliter l'émergence de culture managériale commune, il serait pertinent pour la collectivité de viser une meilleure cohérence entre le contenu des dispositifs et le référentiel, notamment en articulant davantage les aspects techniques, communicationnels et stratégiques du management aux aspects humains, et donc à prendre en compte l'activité dans toutes ses dimensions d'un manager.

## 5. Limites de l'étude et perspectives

Malgré des apports théoriques et pratiques, notre étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, le critère de sélection temporel (prise en compte uniquement des documents depuis 2022) réduit la représentativité des données et a pu exclure des thématiques du service d'accompagnement. De plus, l'intégration de documents plus anciens aurait pu permettre de réaliser une observation de l'évolution du contenu de ces textes. La réalisation d'autres analyses dans une logique longitudinale, comme le suivi de l'évolution du vocabulaire utilisé au fil des

années pourrait apporter des informations intéressantes, mais tel n'est pas notre objectif. D'autres limites à nos travaux peuvent être identifiées. Ainsi les échanges durant les formations ou ateliers entre les animateurs et les participants ne sont pas retranscrits et donc pas pris en compte, alors qu'ils permettraient de nuancer ou de préciser le contenu écrit qui est présenté aux participants. Également, en raison de l'utilisation d'algorithmes mathématiques rendant la classification binaire, l'interprétation des classes issues de la CHD doit donner lieu à des réserves. Il est en effet important que le chercheur prenne en compte le corpus de textes mais aussi sa connaissance du terrain lors des interprétations. L'interprétation qualitative du chercheur est donc d'une grande importance pour nuancer ou préciser les résultats lors de l'interprétation des analyses.

## 6. Conclusion

L'analyse lexicométrique de l'ensemble des documents a permis de mettre en lumière la vision managériale actuelle portée par la collectivité et le différentiel existant entre les documents diffusés et le référentiel de compétences. L'intérêt de ce type de démarche est de pouvoir établir un état des lieux des centres d'intérêts et des préoccupations d'un service de formation et d'accompagnement. Dans ce cadre, nos analyses méthodiques et rigoureuses ont fourni un support de présentation objectivement fondé suscitant la réflexion des acteurs de terrain. Les temps de restitutions de ces résultats ont en effet pu permettre aux acteurs de terrain de prendre du recul afin de re-penser leurs dispositifs, d'adapter leur contenu et d'anticiper la refonte de leur référentiel. Au-delà de ces avancées pratiques, cette étude permet également d'agrémenter les réflexions sur les méthodologies et les outils d'intervention en organisation. Notre recherche a ainsi permis de montrer l'intérêt de réaliser ce type d'analyse lexicométrique au sein d'une collectivité territoriale comme support d'analyse des actions mises en place.

## Bibliographie

- Caillé A., Courtois N. et Jeoffrion, C. (2020). Les pratiques d'habilitation des superviseurs : perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France. *Humain et Organisation*, 6 (1), 31-48.
- Carassus D., Fall A., Favoreu C., Maurel C. et Simon A. (2014). Les styles de leadership dans les collectivités locales : caractérisation et analyse de leur pertinence par rapport aux évolutions publiques actuelles. In *6ième Symposium International : Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*, Montréal, Canada. hal-02432155f
- Khelifi H. (2017, 3 juillet). La lexicométrie : un outil efficace pour l'analyse du discours. *Association des jeunes chercheur-e-s du CREM-Centre de recherche sur les Médiations (AJCCREM)*. Consulté le 29 mars 2024. <https://doi.org/10.58079/awv6>
- Mayaffre D. (2005). De la lexicométrie à la logométrie. *Astrolabe*, 1-11.
- Ministère de travail, de l'emploi et de l'insertion (2021). *4e plan santé au travail (PST 4) 2021-2025*.
- Ratinaud P. (2009). *IRaMuTeQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* [programme informatique]. <http://www.iramuteq.org>
- Reinert M. (1984). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données*, 3 (2), 187-198.
- Tournier M. (2002). Lexicométrie. In Charaudeau P. et Maingueneau D. (Éds). *Dictionnaire d'Analyse des discours*. Seuil.
- Verrier G. et Bourgeois N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.verri.2016.01>