



**HAL**  
open science

# Étude comparative des registres sémantiques associés au management par le prisme de la théorie des représentations sociales

Nathan Festini, Christine Jeoffrion

## ► To cite this version:

Nathan Festini, Christine Jeoffrion. Étude comparative des registres sémantiques associés au management par le prisme de la théorie des représentations sociales. Communication, Langages, Discours : approches pluridisciplinaires, de la conception aux applications, COLADIS (Communication, Langage, Discours), Oct 2024, Dijon, France. hal-04719368

**HAL Id: hal-04719368**

**<https://hal.science/hal-04719368v1>**

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.

## Proposition de communication

**Nom** : Festini

**Prénom** : Nathan

**Institution** (Laboratoire/Centre de recherche et université) :

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie : Personnalité, Cognition, Changement Social (LIP/PC2S),  
Univ. Grenoble Alpes, Univ. Savoie Mont Blanc

**Adresse professionnelle** : Mairie de Paris - 11 rue Audubon - 75012 Paris

**Téléphone** : 07 67 91 08 39

**Adresse électronique** : nathan.festini@univ-grenoble-alpes.fr

**Nom** : Jeoffrion

**Prénom** : Christine

**Institution** (Laboratoire/Centre de recherche et université) :

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie : Personnalité, Cognition, Changement Social (LIP/PC2S),  
Univ. Grenoble Alpes, Univ. Savoie Mont Blanc

**Adresse professionnelle** : Université Grenoble Alpes - UFR SHS - Bât. Michel Dubois - 1251 rue des  
Universités - Domaine Universitaire - 38610 Gières - France

**Téléphone** : 06 48 17 82 15

**Adresse électronique** : Christine.Jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr

**Thème** : Le langage, l'analyse de contenu ou du discours pour appréhender les croyances et les univers de représentations

**Titre**. Etude comparative des registres sémantiques associés au management par le prisme de la théorie des représentations sociales

**Contexte**. L'évolution du rapport au travail et l'émergence des besoins de sens, de reconnaissance et de développement de soi des travailleurs impliquent les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement (Caillé et al., 2020 ; Laloux, 2015 ; Jeoffrion, 2024 ; Verrier & Bourgeois, 2016). Les organisations publiques se voient également confrontées à de forts enjeux d'attractivité et de fidélisation de leurs talents (CNFPT, 2023). Le management apparaît alors comme un des leviers d'action en réponse à ces problématiques, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (cf. Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 en France). **Concept de référence**. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés à la relation entre le manager et le managé (agent n'ayant pas de fonction d'encadrement) et au registre sémantique associé à chacun d'eux, *via* l'étude des représentations sociales du management. La référence au cadre théorique des représentations sociales est un moyen efficace pour observer et comprendre la manière dont les individus, en l'occurrence les managés et les managers, interprètent, s'approprient et construisent, sémantiquement et symboliquement cette réalité managériale (Roussiau & Le Blanc, 2001). Etudier les représentations sociales permet alors de s'intéresser à « la diffusion des savoirs, au rapport entre la pensée et la communication et à la genèse du sens commun » (Moscovici, 1989, p.63). Nous nous référerons ainsi à deux ancrages renvoyant à deux modes d'investigation différents, mais complémentaires : l'approche dite du noyau central (Abric, 1989), et l'approche dite de la théorie des principes organisateurs (Doise, 1990 ; Doise et al., 1992). **Objectif**. Cette étude a ainsi pour but d'appréhender la façon dont les managés et les managers perçoivent le management afin d'identifier leurs besoins en termes d'accompagnement managérial. Le premier axe de la recherche consiste en la mise à jour de la représentation de deux « objets sociaux » auprès d'agents d'une collectivité territoriale : le *manager idéal* et le *moins acceptable venant de la part d'un manager*. Nous

réinterrogeons ces deux objets de représentation tels que dans l'étude de Caillé et Jeoffrion (2020) réalisée dans un contexte industriel privé. Le contexte et l'ancrage de la construction des représentations sociales joue un rôle sur l'émergence de celle-ci. Il sera donc pertinent d'observer ces possibles différences dans un contexte public. Le deuxième axe de recherche a pour objectif une comparaison des représentations sociales entre deux populations : des managers et des agents n'ayant pas de fonction d'encadrement. A notre connaissance il n'existe aucune étude de la sorte. Comme le lien entre représentation sociale, attitude et changement n'est plus à démontrer, et que maintes études montrent que pratiques et représentations s'influencent réciproquement (Abric, 1994 ; Flament, 2003), étudier les représentations sociales de nos objets managériaux en comparant celles des managers et des managés permettra d'appréhender leur position et leurs attitudes vis-à-vis de ces thématiques managériales. **Hypothèse.** Après avoir identifié les représentations sociales de chacun des objets de représentations, nous nous attendons à observer des représentations sociales différentes entre managers et managés. **Méthodologie.** Le recueil de données a été réalisé à l'aide d'un questionnaire, diffusé à l'ensemble des agents de la collectivité, comprenant deux tâches d'associations libres en lien avec chacun des 2 termes inducteurs précédemment cités. Par exemple, « *Lorsque l'on vous dit manager idéal, quels sont les mots qui vous viennent spontanément à l'esprit ?* ». Les participants doivent ensuite classer les mots qu'ils ont cités selon leur importance, en associant un chiffre allant de 1 à 8 (si la personne a évoqué 8 mots) ; où 1 est le plus important et 8 le moins important. Le questionnaire a été diffusé à l'ensemble des agents de la collectivité, tous niveaux hiérarchiques confondus et toutes directions confondues. Concernant le second objectif, la comparaison du noyau central de chacun des termes inducteurs sera complétée par une analyse factorielle des correspondances permettant de comparer la représentation sociale des managers et celles des managés. Les analyses prototypiques et catégorielles ont été réalisées avec le logiciel EVOC (Scano, Junique et Vergès, 2002) et l'analyse factorielle des correspondances avec le logiciel IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009). **Résultats.** Au total 3086 participants ont répondu au questionnaire, dont 1128 managers et 1958 managés. L'analyse prototypique indique que les représentations sociales du *manager idéal* et du *moins acceptable venant d'un manager* se centrent toutes deux autour de 4 thématiques : les qualités relationnelles, la notion de compétence, de justice et d'encadrement. De plus, les analyses catégorielles indiquent que cette représentation sociale, traduisant les besoins managériaux des agents, est répartie en trois niveaux. (1) Niveau intra-individuel : Le besoin que son manager possède des savoir-être et savoir-faire tels que des qualités humaines, qu'il soit compréhensif et impartial. (2) Niveau inter-individuel : Le besoin que son manager ait d'importantes qualités relationnelles et puisse accompagner l'équipe avec bienveillance et écoute. Qu'il soit également disponible et en soutien technique et émotionnel de l'équipe. (3) Niveau organisationnel : Il est attendu que son manager mette en place des pratiques de leadership, à savoir : déléguer, élaborer une vision, donner du sens, de l'autonomie, de la reconnaissance, de la confiance. Les analyses factorielles des correspondances montrent également des différences de représentations entre managers et managés de ce qui est attendu d'un manager. Les managés évoquent avant tout un registre lié aux qualités relationnelles et aux compétences d'encadrement du manager, tandis que les managers évoquent avant tout un registre lié aux compétences managériales, (accompagner, donner du sens...) et à la posture de leader (clarté, exemplarité, équité...). En revanche, les résultats montrent une représentation sociale du moins acceptable venant d'un manager partagée entre managers et managés, mais relevant des spécificités pour chacun des deux groupes. **Discussion.** Cette étude permettra de façon plus concrète d'apporter des clés de compréhension afin d'améliorer la relation entre les managers et leur équipe, et d'assurer la bonne compréhension des besoins des agents en termes d'accompagnement managérial. Après avoir discuté des limites, nous présenterons des perspectives futures, ainsi que des recommandations liées aux résultats présentés.

*Mots clés* : représentations sociales, pratiques managériales, manager idéal, collectivité territoriale, registre sémantique.