

---

# **Dynamique de l'implication et des représentations professionnelles : le cas d'une recherche-action dans le milieu industriel**

**Congrès international AREF 2007 (Actualité de la Recherche en Education et en Formation)**

**Sabrina Labbé\*, Pierre Ratinaud \*\*, Michel Lac \*\*\***

*\* Eles Conseil*

*Avenue Jean Jaurès*

*12110 VIVIEZ*

*labbesabrina@aol.com*

*\*\* CREFI-T-REPERE*

*Université de Toulouse-Le Mirail*

*5 allées Antonio Machado*

*31 058 TOULOUSE CEDEX 9*

*ratinaud@univ-tlse2.fr*

*\*\*\* CREFI-T-REPERE*

*Université de Toulouse-Le Mirail*

*5 allées Antonio Machado*

*31 058 TOULOUSE CEDEX 9*

*lac@univ-tlse2.fr*

---

*RÉSUMÉ. Nous présentons les résultats d'une recherche-action menée dans le cadre industriel permettant de souligner les liens entre les dynamiques de l'implication et des représentations professionnelles. Ces résultats sont extraits d'une étude qui avait pour objectifs, entre autre, d'évaluer l'impact d'actions engageantes (co-rédaction d'un projet d'entreprise, formation au management participatif...) sur les trois dimensions du modèle de l'implication professionnel (sens, repères, contrôle). Ils soulignent que les changements positifs obtenus sur ces dimensions s'accompagnent d'une transformation de la représentation de cette entreprise chez ses salariés. Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux sur les processus de professionnalisation menée par l'équipe CREFI-T-REPERE.*

*MOTS-CLÉS : implication, représentation professionnelle, dynamique, professionnalisation.*

---

## 1. Introduction

Parler du monde de l'entreprise en Sciences de l'Education peut paraître étrange voire hérétique pour certains, pourtant un des objets principaux de notre discipline, la formation, renvoie pour partie aux processus de professionnalisation.

Quels mécanismes entrent en jeu dans les processus de professionnalisation ?

Cette question est abordée ici via deux concepts : l'implication et les représentations professionnelles. C'est sur le terrain particulier du monde industriel (démontrant combien les connaissances fondamentales des Sciences de l'Education sont applicables à de nombreux domaines !) que nous proposons la présentation d'une recherche donnant à voir leurs transformations.

Ainsi, dans le cadre d'une recherche-action menée durant 3 années, nous avons construit une démarche mettant la théorie au service de la demande sociale de terrain. Sur un plan praxéologique, elle visait à remédier à un problème de climat social délétère, sur un plan fondamental nous souhaitions observer la possible co-transformation de l'implication et des représentations professionnelles des salariés dès lors que nous mettions en place des actions dans l'entreprise.

Les résultats proposés et analysés dans cet article permettent, entre autre, de confirmer la pertinence d'une approche de la professionnalisation comme processus de (trans)formation opérante tout au long de la vie et ce, quels que soient les contextes dans lesquels elle s'inscrit.

## 2. Approche théorique

### 2.1. *Le modèle de l'implication professionnel*

Modèle élaboré et développé au sein du laboratoire R.E.P.E.R.E. du C.R.E.F.I et proposé par Mias (1998), l'implication professionnelle se définit comme la manière d'être, de s'exprimer et d'agir dans le champ professionnel. C'est un modèle structural constitué de trois dimensions, le Sens, les Repères et le sentiment de Contrôle. Ainsi l'implication et son expression varieraient en fonction de ces trois dimensions que nous allons brièvement décrire.

Le Sens qui peut se déterminer à partir de l'interaction entre plusieurs éléments dont les principaux seraient « la signification » attribuée à ses actions, « la direction » en terme d'objectifs et « le lien » effectué par les individus entre les éléments professionnels prégnants dans un contexte donné.

Les Repères renvoient aux notions d'identité mais aussi de contexte relationnel et peuvent être apparentés au système de représentations professionnelles à l'œuvre dans un groupe professionnel particulier.

Le sentiment de Contrôle relève tout à la fois de la liberté d'action et du contrôle effectif mais aussi de la capacité perçue d'action et des postures et attitudes c'est à dire de la place effective et vécue dans l'organisation et la profession en générale.

L'implication professionnelle va s'exprimer conformément à la représentation construite par la personne de sa réalité professionnelle. On obtient donc des qualités d'implication différentes selon la forme que prend le triptyque mais aussi selon le contenu et la force de chacune des dimensions.

Pour le dire autrement l'implication professionnelle serait l'expression d'une inclusion subjective dans un contexte professionnel.

L'implication serait un invariant structurel, mais variable et malléable en fonction des ancrages psychosociaux (statut professionnel et contextes d'exercices professionnels), ainsi que du rapport qu'établit le professionnel avec son contexte, allant du plus proximal au plus global. En tant qu'état, elle rend compte du sujet pris dans un contexte ; en tant que produit elle peut être lue comme le rapport d'un sujet à son environnement et en tant que processus elle est une dynamique psychosociale "d'objectivation-subjectivation" d'une complexité qui construit le sujet et qu'il contribue à construire.

L'implication professionnelle trouverait son origine dans l'idéal professionnel où les dimensions S/R/C sont présentes puis se modifierait dans la confrontation aux contextes de travail. Ainsi la transformation de ce rapport pourrait prendre sa source dans les ou des changements opérés au niveau du contexte bien sûr mais aussi au niveau du lien lui-même entre le professionnel et le contexte.

Ce modèle de l'implication professionnelle a été conçu comme un outil d'intelligibilité des inscriptions et des conduites des acteurs dans leur contexte professionnel. L'implication est le "*facteur alimentant la dynamique du Système des Activités Professionnelle*" (Bataille & al, 1997). Ce dernier est "*une mise en relation entre représentations, pratiques et identités professionnelles en interaction avec un contexte de travail*" (Ibid).

## **2.2. Représentations professionnelles**

Les représentations professionnelles (Piaser, 1999) se définissent comme une catégorie particulière de représentations sociales (Moscovici, 1976). Ce sont des savoirs communs, partagés et socialement élaborés par les membres d'un groupe, mais qui ne concernent que des groupes professionnels et des objets saillants dans le champs d'activité occupé par ce groupe. Ces savoirs sont des ensembles structurés (Abric, 1994) de cognitions, d'attitudes et de croyances qui définissent la réalité et régulent les pratiques des groupes qui en sont porteurs.

Dans le cadre de l'étude des processus de professionnalisation, l'équipe R.E.P.E.R.E. du C.R.E.F.I-T s'intéresse souvent à la dynamique de (trans)formation de représentations sociales en représentations professionnelles (Frayssé, 1996; Lac,

2003). Mais la dynamique des représentations professionnelles est également envisagée dans les champs de la formation tout au long de la vie ou dans l'intervention sur le terrain. C'est dans cette dernière optique que cette recherche-action a été menée.

### 3. Présentation de l'étude

#### 3.1. Contexte

L'entreprise LIXA est une blanchisserie industrielle d'une centaine d'employés. Majoritairement féminine, elle est dirigée jusqu'au moment de notre intervention par deux frères aux pratiques managériales très paternalistes et très autocratiques. Le climat social y est au plus bas : un débrayage massif des employés a eu lieu afin de manifester un mécontentement global, un ras le bol général ! Sous l'impulsion du D.A.F. (Directeur Administratif et Financier), conscient de l'urgence d'une conciliation, nous sommes amenés à intervenir dans l'entreprise. Ainsi, des formations ont été dispensées auprès de la maîtrise afin d'adapter leur style de management, une action collective intégrant des employés de tous niveaux hiérarchiques a permis la rédaction d'un projet d'entreprise et enfin le D.A.F. a communiqué sur des valeurs à partager (comme les notions de respect, d'écoute des autres etc.). Ceci relevait d'un réel changement culturel au sein de l'organisation. L'ensemble des actions sera entendu sous l'expression « intervention » par la suite.

#### 3.2. Méthodologie

Notre protocole de recherche suit un modèle avant/après et allie démarche qualitative et quantitative.

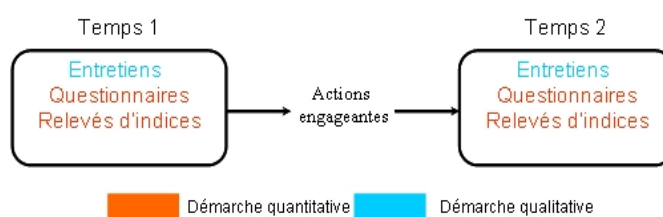


Figure 1. Schématisation du protocole

Les entretiens nous permettent dans un premier temps de qualifier l'implication des salariés et de noter d'éventuelles modifications. Ensuite, les réponses à des questionnaires nous permettent de créer des indices (en scurant les réponses) et ainsi

d'évaluer l'effet des actions mises en place par comparaison des indices relevés avant et après ces actions.

Ces scores suivent le modèle de l'implication (un score de Sens, un score de Repères et un score de Contrôle). Chaque dimension a été repérée par six échelles<sup>1</sup> en six points graduées de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ces échelles seront recodées sur une échelle de -3 à + 3. Pour chaque dimension, nous calculerons la moyenne obtenue à partir des six échelles.

Le questionnaire contenait un test d'associations libres pour déterminer la représentation de l'entreprise portée par les salariés. La question était formulée ainsi : « Quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous entendez le nom de votre entreprise ».

Les résultats aux tests d'associations libres ont été catégorisés. Les mots et les expressions proposés en temps 1 et 2 ont été regroupés sous 20 thématiques. Ces résultats ont été soumis à une analyse de similitudes (Flament, 1962 ; Degenne & Vergés, 1973). Nous présentons ici les arbres maxima des graphiques de similitudes portant sur les pourcentages de cooccurrences (pourcentage de co-apparitions de deux catégories).

Ces résultats ne concernent que les sujets qui ont participé au protocole avant et après l'intervention. 59 sujets sont présents dans ce corpus. Pour ce qui concerne la représentation de l'entreprise, nous n'avons retenu pour les calculs que les sujets qui ont produit au moins une association lors d'un des deux tests d'associations libres. 50 individus répondent à ce critère. Les conséquences des actions mises en place portant sur l'ensemble de l'entreprise, nous n'avons pas procédé à la comparaison des résultats avec un groupe témoin. La maturation de l'ensemble des salariés n'est pas ici une variable parasite mais une conséquence attendue de ces actions. Nous accédons les effets observés aux actions engageantes car des résultats similaires ont été obtenus dans quatre autres entreprises (voir Labbé, 2005).

---

<sup>1</sup> Les questions relatives au Sens : « Je comprends toujours l'utilité de ce que l'on me demande de faire », « J'aimerais montrer mon poste de travail à mon entourage », « Mes compétences sont bien utilisées dans cette entreprise », « Je connais les objectifs de l'entreprise », « Je suis fier(e) de travailler pour cette entreprise », « Je conseillerais facilement à un(e) ami(e) de travailler pour cette entreprise ». Les questions relatives aux Repères : « J'ai perdu mon temps en travaillant dans cette entreprise. (Inversée) », « Ma formation correspond au poste que j'occupe », « Je me sens fidèle à cette entreprise », « J'ai confiance en l'avenir de cette entreprise », « Je pense pouvoir évoluer professionnellement dans cette entreprise », « Ma fonction dans cette entreprise est claire pour les autres ». Les questions relatives au Contrôle : « J'ai une certaine liberté d'action dans l'exercice de mon travail », « Je pense avoir fait le bon choix en travaillant dans cette entreprise », « Je maîtrise totalement l'organisation de mon travail », « Mes propositions sont prises en compte dans les décisions de cette entreprise », « J'ai été contraint(e) par les circonstances de travailler dans cette entreprise (Inversée) », « Si je pouvais exercer le même poste dans une autre entreprise, je partirais (Inversée) ».

La tranche d'âge 26 – 45 ans regroupe 79 % de la population. Les 2/3 des salariés sont des femmes et 40 % ont moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

#### 4. Résultats

##### 4.1. Analyse qualitative

L'analyse des entretiens et des questions ouvertes du questionnaire semble montrer une nette appropriation par les employés des valeurs mises en avant par l'entreprise comme le respect de la personne et la participation aux objectifs de l'entreprise.

Au-delà des projets écrits et de messages verbaux, les grandes orientations ont pu être constatées au quotidien dans les actes et comportements du dirigeant mais aussi de ses suppléants. L'ambiance s'est alors peu à peu améliorée laissant place à un climat social de plus en plus serein et propice au travail.

A partir de ces constatations, nous souhaitons vérifier quantitativement les impressions dégagées par le terrain et par l'analyse des données qualitatives du protocole.

##### 4.2. Evolution des scores d'implication

Le tableau 1 présente l'évolution des moyennes des scores aux 6 échelles pour chacune des variables mesurées.

	moyenne des 6 échelles		Test-t séries appariées			
	temps 1	temps 2	Ecart moyen	DDL	t	p
sens	0,95	1,27	-0,33	57	-2,63	0,0111
repères	0,86	1,02	-0,17	57	-1,11	N.S.
contrôle	0,54	0,86	-0,33	57	-2,63	0,011

**Tableau 1.** Comparaison des moyennes de score avant et après l'intervention - t de student sur mesures appariées (N = 59)

Nous pouvons constater ici que les réponses des salariés sur les échelles relatives aux dimensions sens et sentiment de contrôle ont évolué de façon significative dans le sens d'une plus grande activation de ces dimensions. La dimension des Repères, par définition plus stable évolue dans le même sens, mais de façon non significative.

### 4.3. Evolution de la représentation de l'entreprise

#### 4.3.1. Temps 1

Le tableau 2 présente les résultats obtenus au temps 1. Pour cette analyse, seul les sujets qui ont participé aux deux relevés (temps 1 et 2) ont été conservés. Ils sont 50.

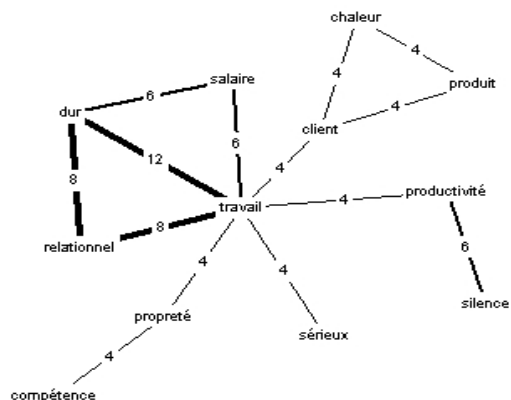
dur	43,40 %	chaleur	9,43 %
travail	41,51 %	sérieux	9,43 %
productivité	22,64 %	silence	7,55 %
relationnel	20,75 %	qualité	5,66 %
produit	15,09 %	compétence	5,66 %
propreté	13,21 %	entreprise	5,66 %
client	13,21 %	identité	3,77 %
salaire	13,21 %	organisation	3,77 %
	changement	9,43 %	

**Tableau 2.** Pourcentage d'apparition des catégories au temps 1 (N = 50)

La représentation recueillie ici est une forme professionnalisée et contextualisée de la représentation sociale de l'entreprise telle qu'elle apparaît dans les études menée chez les étudiants (voir Moliner, 1993 par exemple). Parmi les notions identifiées dans ce cadre, nous retrouvons celles liées au travail ou à l'emploi; la notion de produit (contextualisé ici par le linge et la propreté); la rapport à l'organisation, au profit et à la concurrence, repérer ici par les catégories productivité, organisation et client. La catégorie chaleur fait directement référence aux conditions de travail dans cette laverie.

Cette représentation traduit le climat qui régnait dans cette structure avant l'intervention. La thématique « dur » est ici la plus citée. Elle regroupe l'adjectif « dur » et des expressions comme « Mal au ventre » « Négrier », « pression » ou « stress ». La notion de « silence » traduit aussi ce mal-être professionnel, il fait référence au silence imposé par la direction et l'encadrement dans les ateliers. Elle disparaîtra complètement dans les évocations du temps 2.

L'illustration 1 présente l'arbre maximum en pourcentage de cooccurrence obtenu sur ces données.



**Figure 2.** Analyse de similitude - pourcentage de cooccurrence - arbre maximum - seuil = 3 % (N = 50)

Cette analyse montre une représentation structurée autour de la notion de travail et des difficultés ressenties par les employés. Le relationnel et les conditions salariales sont les notions les plus liées à l'expression de ce mal-être professionnel.

#### 4.3.2. Temps 2

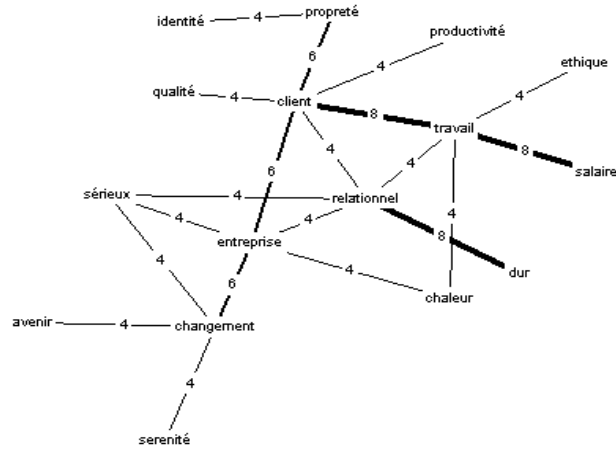
Le tableau 2 présente les résultats obtenus au temps 2 après catégorisation.

client	27,78 %	chaleur	11,11 %
travail	27,78 %	avenir	9,26 %
changement	25,93 %	sérénité	9,26 %
entreprise	20,37 %	éthique	9,26 %
relationnel	20,37 %	productivité	9,26 %
sérieux	16,67 %	identité	5,56 %
dur	14,81 %	organisation	3,70 %
salaire	12,96 %	produit	3,70 %
qualité	11,11 %	compétence	1,85 %
propreté	11,11 %	silence	0,00 %

**Tableau 3.** Pourcentage d'apparition des catégories au temps 2 (N = 50)

Le premier constat que nous faisons est l'augmentation du nombre de catégories. Les catégories avenir, sérénité et éthique apparaissent dans cette seconde évocation. L'analyse de similitude illustre les changements intervenus dans cette représentation.





**Figure 3.** Analyse de similitude - pourcentage de cooccurrence - arbre maximum - seuil = 3 % (N = 50)

L'arbre maximum illustre parfaitement les changements intervenus ici. Après l'intervention, la représentation n'est plus uniquement organisée autour des difficultés liées au travail. Les notions d'entreprise et de client participent plus au rapport à l'activité. La représentation s'est enrichie non seulement par l'augmentation du nombre de thématiques mais également par l'augmentation du nombre de noeuds, c'est-à-dire de notions potentiellement organisatrices. Les items qui expriment une difficulté n'ont pas complètement disparus dans cette évocation, mais ils semblent ne plus être au cœur de l'image de l'entreprise exprimée par ce groupe.

Parallèlement, une lecture de l'avenir positive, complètement absente du temps 1, se met en place au travers des notions d'avenir, de sérénité et de changement. Il est intéressant de noter les modifications de sens que subit cette dernière catégorie. Dans l'évocation du temps 1, cette notion est manifestement l'expression d'une nécessité de changement induite par le climat social. Dans l'évocation du temps 2, la notion renvoie à la fois aux changements bénéfiques intervenus entre les deux mesures, mais elle inscrit également cette représentation dans une lecture dynamique projetée vers l'avenir.

Enfin, il faut percevoir l'apparition de la notion d'éthique comme une trace du travail effectué au sein de l'entreprise sur cette thématique. Elle recouvre bien sûr la notion d'éthique mais aussi celle de respect, deux notions mises en avant lors des échanges entre les salariés.

## 5. Conclusion

Cette étude diachronique met en exergue les aspects dynamiques de la professionnalité comprise comme espace/temps de professionnalisation continue ou, pour le dire autrement, comme construction permanente d'une identité professionnelle. Le renforcement de l'implication s'accompagne d'une transformation des représentations professionnelles notamment en terme d'organisation. Ceci vient confirmer, dans le cadre (encore trop peu exploré par les Sciences de l'Education) de l'entreprise, nombre de résultats similaires obtenus dans le champ de la formation (Bataille, 2000 ; Mias, 2002 ; Lac, 2003). Les dispositifs de formation professionnels basés sur un travail autour de l'implication professionnelle se révèlent alors particulièrement opérant et ce quel que soit le mode d'intervention (explicitation collective, action engageante, dynamique de groupe par exemple), le lieu d'action (université, entreprise, centre de formation) mais aussi et peut-être surtout quels qu'en soient les enjeux immédiats (éducation, productivité, formation).

Plus théoriquement, il apparaît de plus en plus clairement que la professionnalisation peut et doit être comprise comme un processus de transformation concomitant de l'implication et des représentations à l'œuvre dans les groupes concernés tant au niveau individuel que collectif.

## 6. Bibliographie

- Abric, J.-C. (1994). Les représentations sociales : aspects théoriques. In Abric (Ed), *Pratiques sociales et représentations*. Paris : P.U.F., 11-35.
- Bataille, M. (2000). Représentation, implicitation, implication ; des représentations sociales aux représentations professionnelles. In Garnier & Rouquette (Ed), *Représentations sociales et éducation*. Montréal : Ed. Editions Nouvelles, 165-189.
- Bataille, M. BLIN, J.F. MIAS, C. PIASER, A. (1997). Représentations sociales, représentations professionnelles, système des activités professionnelles. *L'année de la recherche en Sciences de l'Education*. Paris : P.U.F., 57-90.
- Degenne, A. & Vergés, P. (1973). Introduction à l'analyse de similitude, *Revue française de sociologie*, 14, 471-512.
- Flament, C. (1962). L'analyse de similitude, *Cahiers du centre de recherche opérationnelle*, 4, 63-97.
- Fraysse, B. (1996). *Evolution des représentations socio-professionnelles des élèves ingénieurs : étude diachronique comparative sur trois départements de l'INSA de Toulouse*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Education, Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail, 343.
- Lac, M. (2003). *Un groupe en formation, contribution à l'analyse des transformations de l'implication et des représentations. L'exemple du D.E.U.S.T. « médiation sociale*,

*éducative et documentaire : les métiers de l'animation* », Thèse de doctorat en Sciences de l'Education, Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail, 284.

Labbé, S. (2005). *Engagement et implication professionnelle dans la construction d'une éthique d'entreprise, le cas de cinq recherches-actions menées dans le milieu industriel*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Education, Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail, 367.

Mias, C. (1998). *L'implication professionnelle dans le travail social*. Paris : L'Harmattan.

Mias, C. & Bataille, M. (2002). *Représentations et implication : apport de quelques travaux dans le champ des représentations professionnelles*, 4<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française, Athènes : septembre 2002.

Moliner, P. (1993). « ISA : L'induction par scénario ambigu. Une méthode pour l'étude des représentations sociales ». *Revue internationale de Psychologie Sociale*, 6, n°2, 7-21.

Moscovici, S. (1976). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris : P.U.F. (1<sup>ère</sup> édition, 1961).

Piaser, A. (1999). *Représentations professionnelles à l'école. Particularités selon le statut : enseignant, inspecteur*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Education, Toulouse : Université de Toulouse-Le Mirail, 381.