



Un outil appliqué à l'audit des équipes de direction : la cartographie cognitive

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Maître de conférences

Université Panthéon Assas – Paris 2

voynnetf@yahoo.fr



Bibliographie

- La médiation en PME : dispositif d'appui au dialogue social,
- Le binôme DRH DG
 - in Bournois F. Duval Hamel J., Roussillon S., Scaringella J.L., *Comités Exécutifs – voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles 2007



Objectif de la communication

- quelle application des méthodes conçues pour servir la **science** à l'origine, à des **problématiques professionnelles** ?
- un exemple d'utilisation d'une méthode pour des intervenants opérationnels
- La méthode retenue est celle de la **cartographie cognitive** appliquée à une situation **d'intervention dans un comité de direction conflictuel**.



La cartographie cognitive

- une technique développée depuis de nombreuses années
- Les cartes cognitives représentent les **croyances** d'une personne ou d'une organisation [AXELROD 1976]
- des **représentations mentales** que le chercheur établit à partir des discours énoncés par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier [COSSETTE et AUDET 1994].



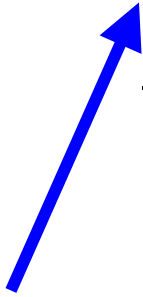
des objectifs très variables

- pour structurer, analyser et faire sens à propos d'un problème.
- Les sources peuvent être verbales (issues d'un entretien) ou documentaires.
- prise de notes durant un entretien et ou dispositif d'entretien.
- On peut également, l'utiliser pour enregistrer des transcriptions d'entretien ou des données documentaires à des fins d'analyse, de questionnement ou de compréhension des données.



L'exemple d'un construit de groupe

- Le construit de groupe peut être effectué
 - par agrégation d'entretiens individuels,
 - ou par construction interactive avec un groupe de personnes.



Méthode retenue



Le thème : Comité de direction et conflits

- Les équipes dirigeantes se trouvent face à des situations ambiguës, caractérisées par des enjeux élevés et de fortes incertitudes.
- La discorde, la retenue, les débats, les désaccords alimentent naturellement des conflits.
- les conflits sont moins répandus que ce à quoi on pourrait s'attendre [HICKSON 1986] mais ils surviennent pourtant.



Méthodologie

- Notre intervention a été menée auprès d'un comité de direction (CODIR) d'une grande entreprise.
- La facilitation de groupe par un binôme de deux intervenants
- analyse de la situation, des relations intra comité de direction.
- Un entretien préparatoire (*precaucus*) : élément central de l'intervention de médiation.
- retranscription intégrale à partir des supports audio servant de support à la cartographie.



une double analyse

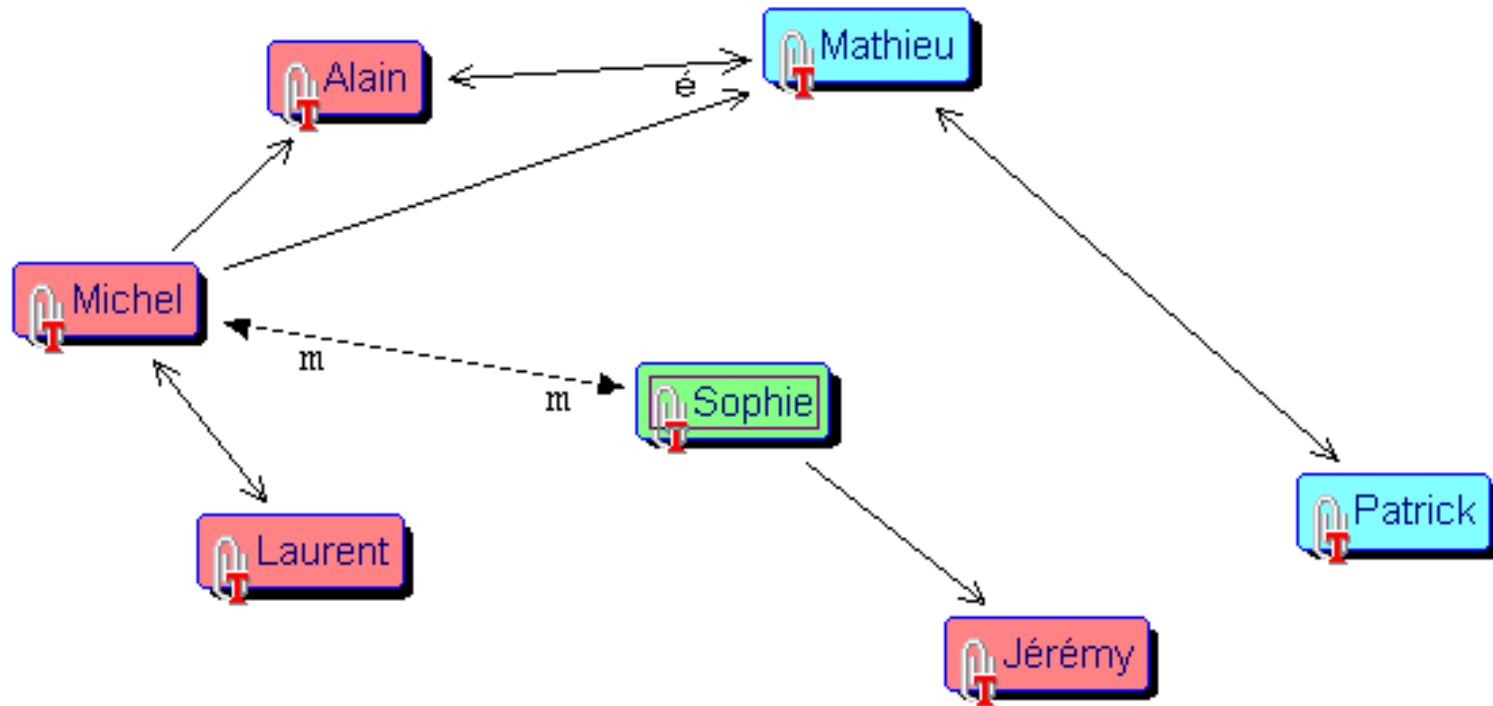
- monographie des acteurs
 - mieux connaître chaque acteur à partir de plusieurs perspectives
 - citations longues (anecdotique intime)
 - mieux comprendre le système de relations
- approche conceptuelle
 - Travail global sur des thématiques émergentes



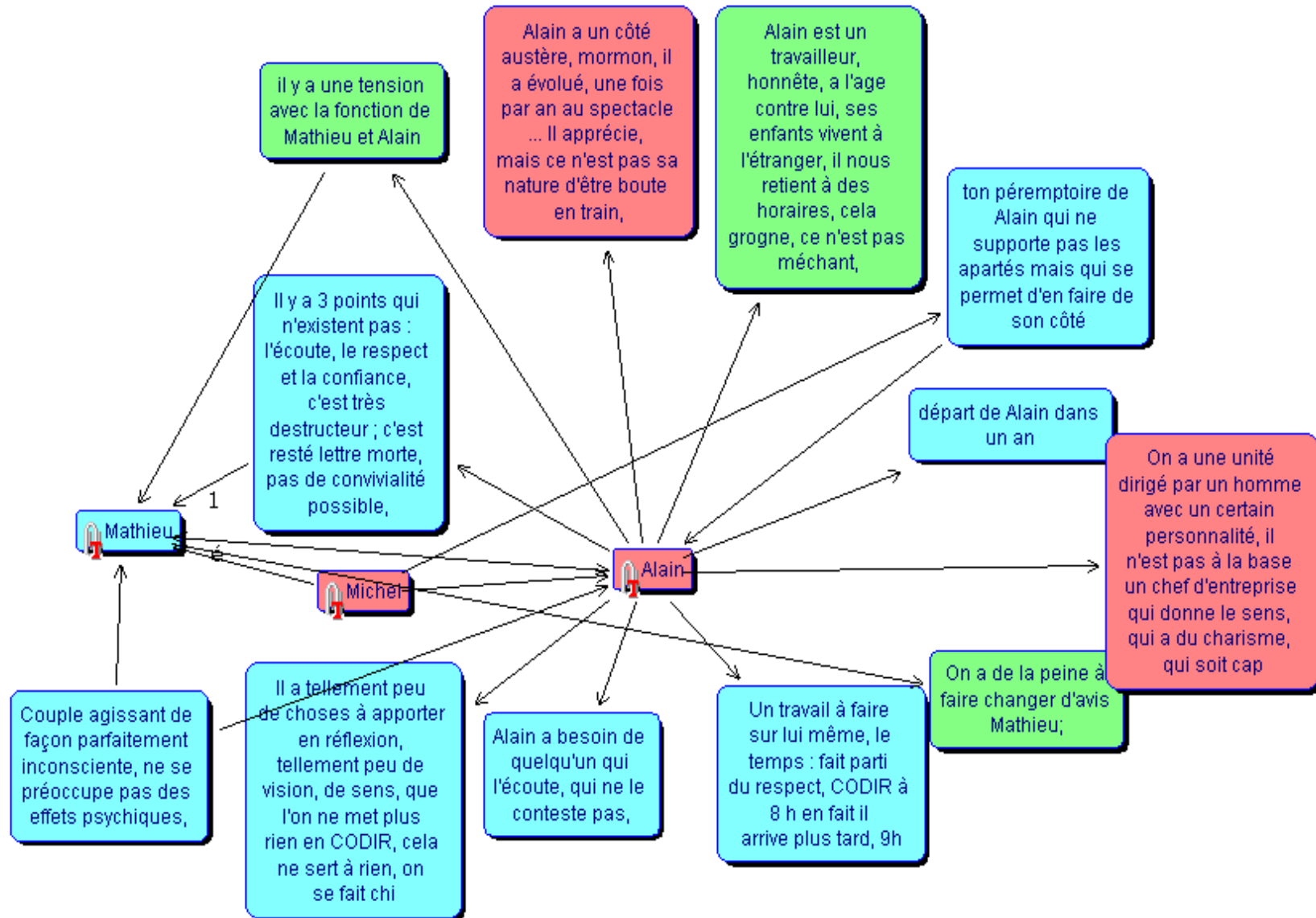
Les exemples de cartographie

- logiciel DECISION EXPLORER
- produit par Banxia Software et développé par Colin Eden [EDEN 1990 & 1991]

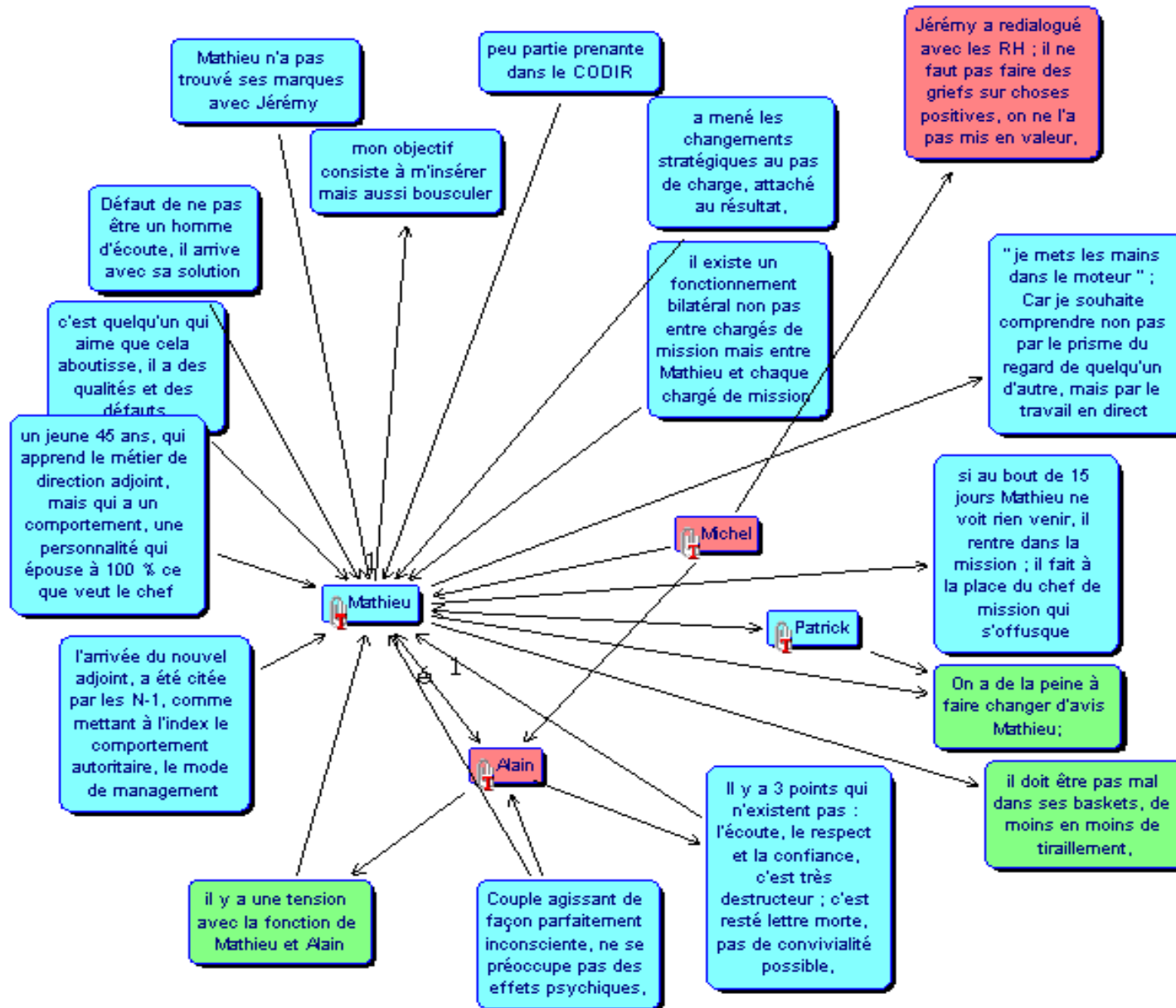
Le CODIR



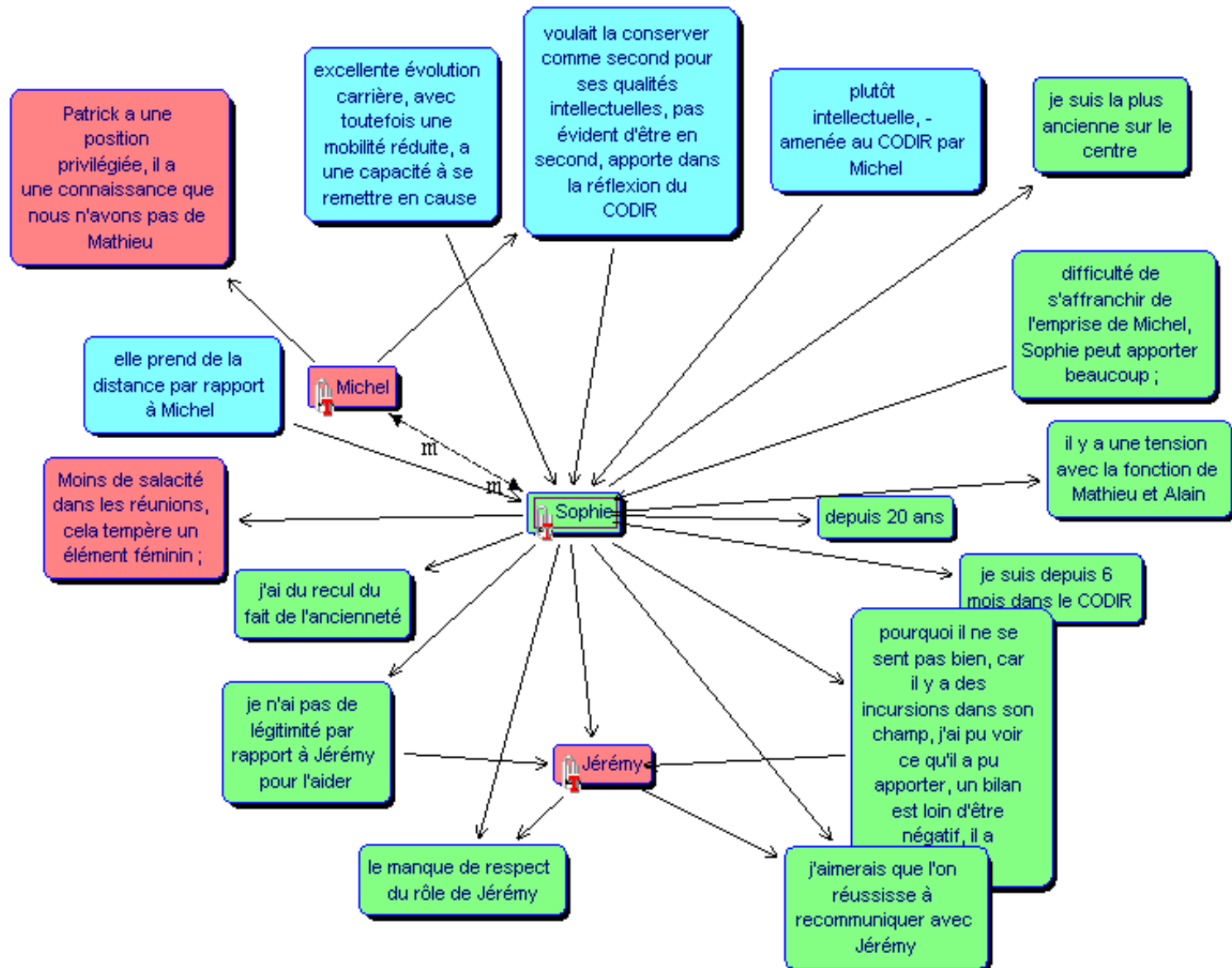
Cartographie du dirigeant



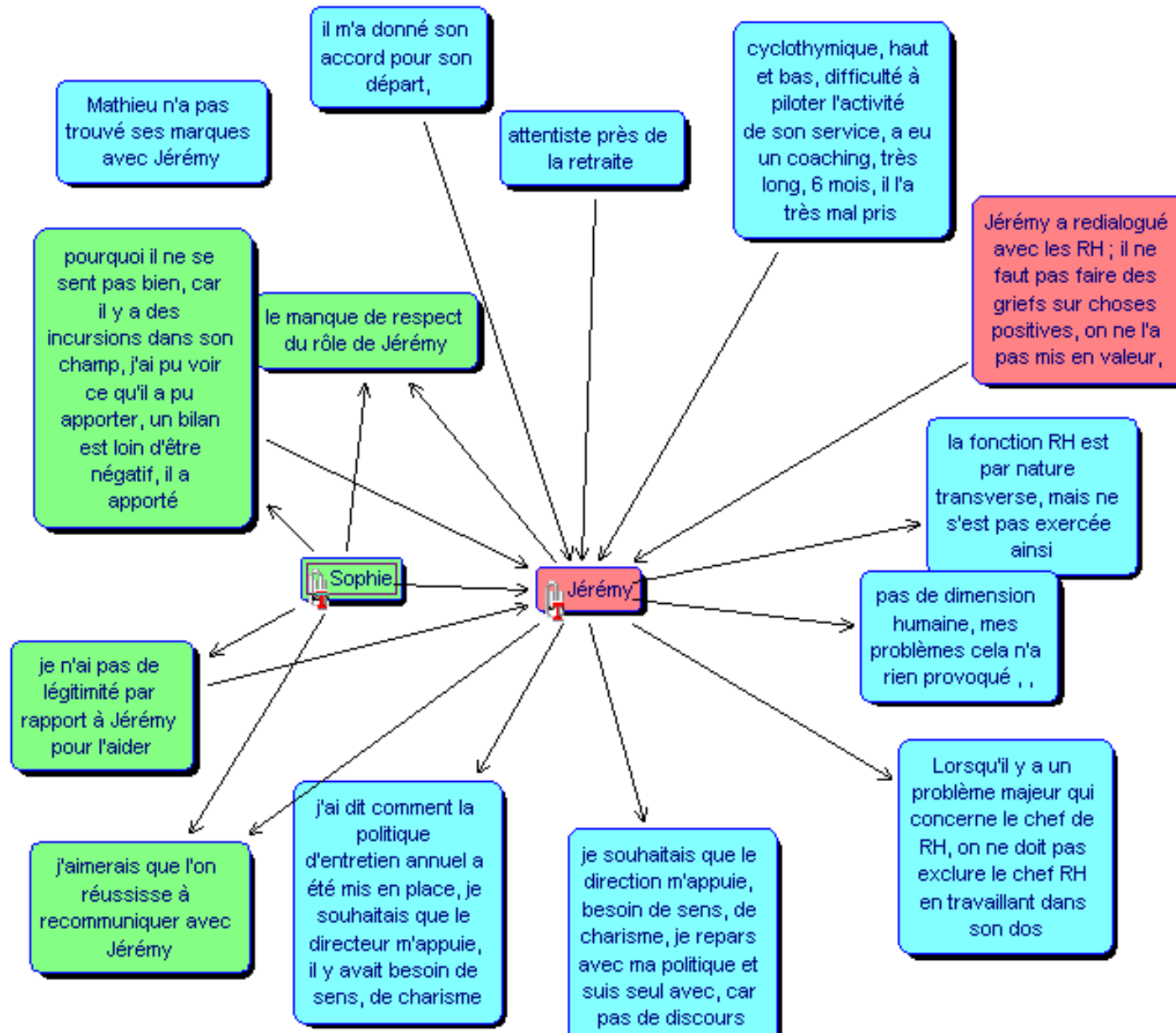
Cartographie de l'adjoint



Cartographie de Sophie

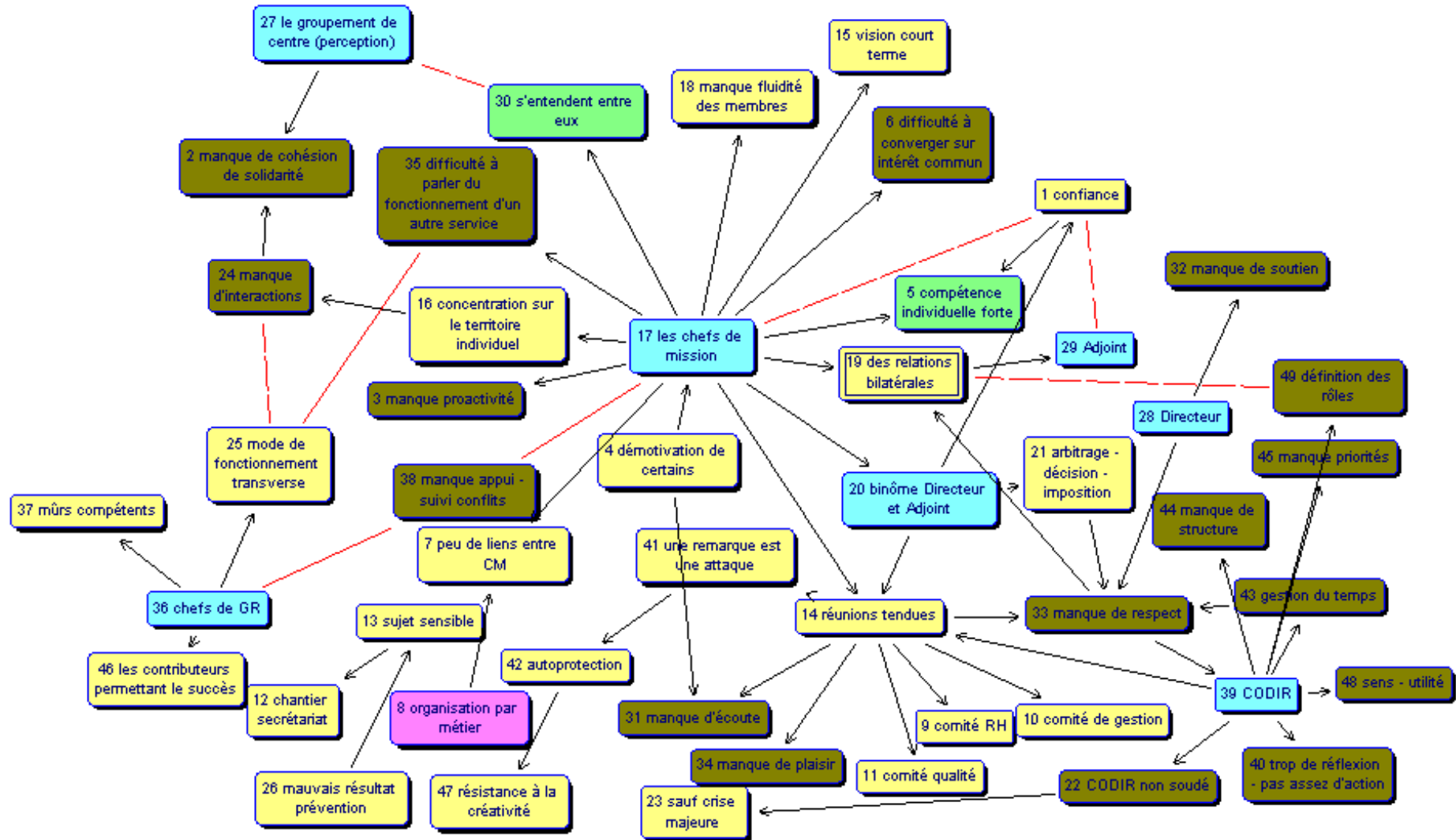


Cartographie de Jérémie





Cartographie conceptuelle globale



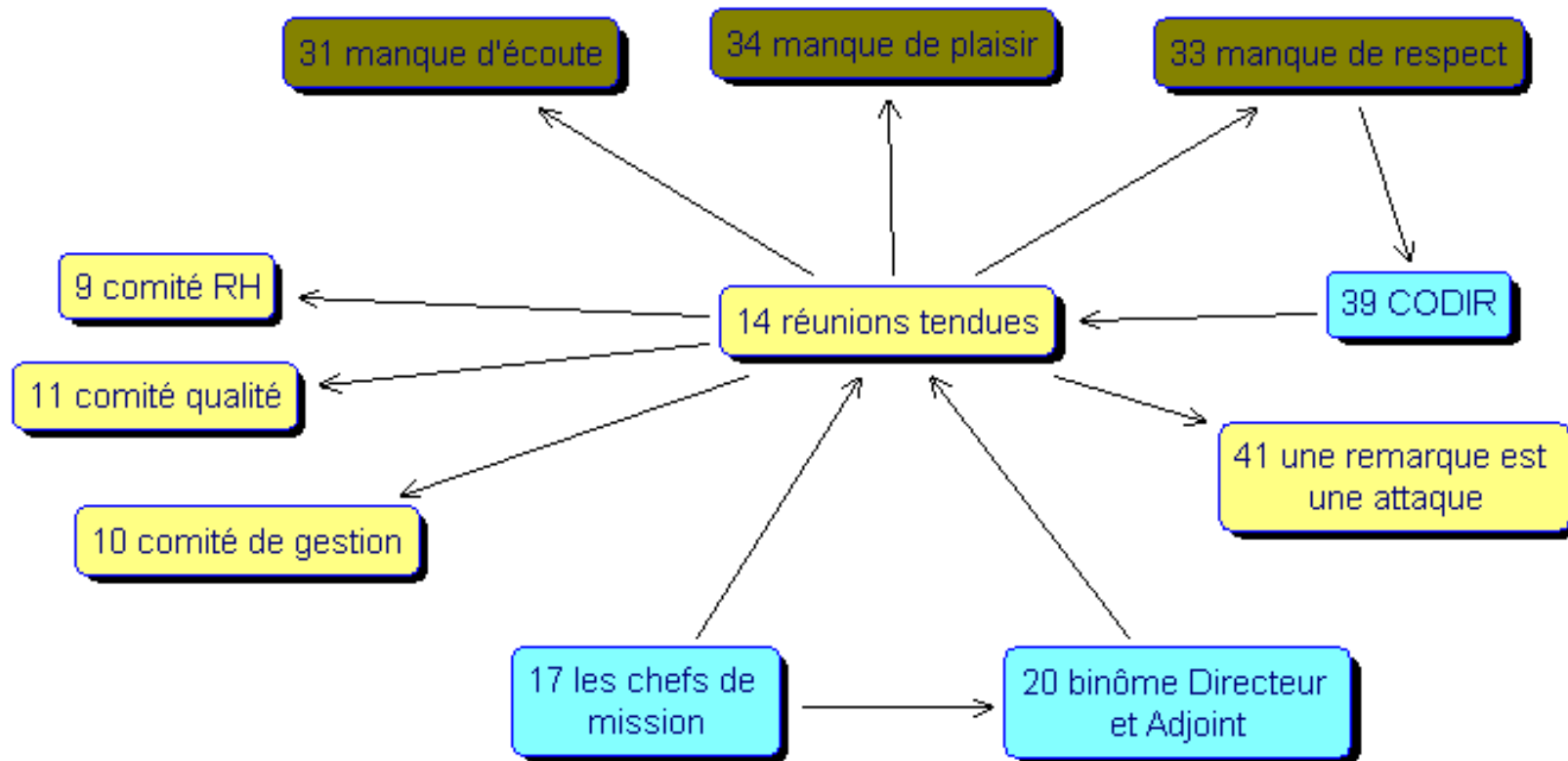


Commentaires cartographie conceptuelle

- nombreux concepts (environ une cinquantaine) en une demi page, concepts relatifs à des personnes ou à des groupes de personnes, ou à des problèmes
 - + offre d'un seul regard la problématique
 - + amorcer le scénario des difficultés dont font état les membres du comité de direction.
 - grand nombre : rébarbatif pour certains.
- Solution : répartition selon les cliques de concepts.



Une représentation partielle : « réunions tendues »





Travail avec le CODIR (1)

- exploration de certains concepts
- Le CODIR en binômes
 - sur l'écoute, la confiance, le travail solidaire et le plaisir.
 - Chaque binôme se concentre sur un thème positif et un thème différent cette fois-ci négatif ;
 - relate les situations concrètes illustratives de ces quatre thèmes en positif et en négatif.
 - Une mise en commun est ensuite effectuée et donne lieu à une discussion de groupe. Il est possible de compléter la cartographie à l'aide de ce travail.



Travail avec le CODIR (2)

- À l'issue de cette analyse,
- le groupe scindé en deux sous-groupes
- réflexion sur la situation idéale
- élaboration d'un plan d'action



Discussion (1)

- aide à **structurer** des données complexes et volumineuses
- assiste l'intervenant lors du **processus d'entretien**,
- amorce une véritable **analyse préalable** à une intervention de groupe.
- **mémoire tangible** du groupe, alimente la partie diagnostic
- dispositif puissant **d'échange des idées et des visions**



Discussion (2)

- **présentation anonyme** : évaluer les idées de façon libre, décomplexée et neutre, s'affranchir du charisme ou du statut des proposants
- faciliter **l'émergence d'un langage commun**, d'une vision commune du problème.
- **L'alternative** : construire la carte ex nihilo durant une séance de groupe pour bénéficier du processus itératif, et du sentiment de construction en commun.



Conclusion

+ méthode de cartographie cognitive :

aide l'intervenant à mieux cerner de nombreuses composantes de la situation conflictuelle que vit un groupe.

appréhension synthétique

l'approche orientée personnes : meilleure prise en charge de l'accompagnement personnel au cours de la journée d'intervention.

- préparation très organisée, extrêmement mobilisatrice d'énergie et de compétences.