L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/224>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.224

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2007

Pagination : 248-263

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/224> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.224

Analyses

Résumé

Les managers sont confrontés à la complexification des organisations, des activités et des relations sociales. Or, l'analyse de leur travail s'est essentiellement appuyée sur une distinction entre la prescription et l'activité en délaissant l'interprétation opérée par les managers eux-mêmes. Il convient donc d'appréhender « l'effet manager » dans ses dimensions rationnelles et symboliques et de revisiter la problématique de la compétence managériale à l'aune des processus de signification qu'elle engage et qui la constituent.

Mots-clefs

Mots-clés : analyse du travail, sens, compétence(s), managers, savoirs, professionnalisation

Abstract

Managers are faced with the complexification of frameworks, activities and social relationships. But the analysis of their work has been essentially based on the distinction between the fact of giving instructions and the real activity by forgetting the interpretation done by the managers themselves. In this context, it's useful to understand the "Manager effect" in its rational and symbolic dimensions and to reexamine the concept of managerial competence through the signification processes, that are involved in and constitute it.

Key words: *work analysis, significance and signification, competence, managers, knowledge.*

Jacques Bonnet est Professeur en sciences de la communication et en management auprès d'ingénieurs et de personnels d'encadrement et de direction à l'Enesad (Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon) et dirige l'équipe de recherche COSMOS (COmmunication, SAVOIRS, Médiations, OrganisationS), EA 4177 CIMEOS, à l'Université de Bourgogne. Ses travaux de recherche concernent principalement les processus de pilotage, la communication et l'accompagnement du changement dans les organisations.

Rosette Bonnet est Maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication à l'Enesad auprès d'ingénieurs, cadres et formateurs. Au sein de l'équipe COSMOS/CIMEOS, ses travaux de recherche concernent principalement la professionnalisation des cadres et la communication organisationnelle.

**L'analyse du travail des managers. Au-delà de
l'analyse de la prescription et de l'activité,
comprendre « l'effet manager » comme
production de sens**

Rosette et Jacques Bonnet

jacques.bonnet.couchey@wanadoo.fr

Ainsi, ces managers se trouvent confrontés à une triple complexification de leur environnement professionnel¹. En premier lieu, ils sont au cœur d'une profonde mutation des modèles organisationnels qui cherchent davantage de réactivité et d'adaptabilité dans des formes transversales de pilotage susceptibles de concilier coopération interne, notoriété et logique de résultats². Par ailleurs, leur métier a opéré au cours des dernières décennies, en termes de technicité, un glissement manifeste, depuis les activités de gestion et d'administration vers des fonctions d'interface où il faut désormais être capable en permanence de concilier le stratégique et le ponctuel, l'organisation et la communication, le pilotage et le conseil, la symbolique des messages et l'opérationnalité des actes, l'image et la production, le rationnel et le sensible. Enfin, le rapport au travail et les relations sociales dans le travail ont également fortement évolué du fait du processus d'individuation³ qui caractérise les nouveaux comportements de personnels plus « zappeurs », plus nomades, et aussi d'échanges plus informels dans le cadre d'une société globale qui a pris ses distances avec les valeurs de la science, de la technique et de la Raison. Aussi les managers sont-ils confrontés au quotidien, à des postures individuelles plus hétérogènes interpellant fortement la possibilité d'articuler et de mettre en synergie l'individuel et le collectif. En résumé, ces mêmes managers se trouvent donc questionnés par la nécessité de gérer des interactions de toutes natures dans des contextes incertains.

Dès lors, comment analyser le travail des managers afin d'intégrer la complexification qui le caractérise, notamment au regard des problèmes d'incertitude, d'intercompréhension et de sens qui affectent les organisations ? À quelle méthodologie recourir pour analyser et

¹ Bonnet, Bonnet, 2003

² Accard, 2005

³ Lipovetsky, 2004

comprendre les logiques sociales et cognitives⁴ qui émergent ou se recomposent dans de nouvelles professionnalités chez ces personnels d'encadrement et de direction ? Quels référents scientifiques mobiliser pour un renouvellement de l'analyse des processus d'élaboration des compétences de ces responsables et ainsi ne pas ignorer « l'effet manager » que connaissent toutes les organisations en termes d'impact de leur intervention ? Telles sont les questions que nous proposons d'investir en plaçant ces acteurs que sont les managers au premier plan de l'analyse, à parité avec l'étude des organisations. Il s'agit notamment de montrer pourquoi, en quoi et comment, une approche fondée sur l'analyse et la compréhension des processus d'élaboration et d'expression du sens de -et dans- l'activité managériale, offre de nouvelles perspectives en vue de constituer un ensemble de concepts et de démarches permettant de nourrir, et aussi de renouveler, les recherches menées sur l'activité et la professionnalité des managers.

Prolonger et renouveler le cadre théorique et méthodologique de l'analyse du travail

La prise en compte de cette complexité implique tout d'abord de passer d'une modélisation binaire « Prescription de travail/Activités » à une modélisation ternaire « Prescription de travail/Activités/Représentations et logiques des managers ». Rappelons que la modélisation binaire a caractérisé une analyse fondée sur le couple Organisation/Travail dans un contexte socio-économique relativement stable, celui des Trente Glorieuses et un peu au delà, jusqu'à ce que les chocs pétroliers des années 1970 et les crises qui les ont suivis, finissent par ébranler les modèles de production et de consommation en vigueur. En limitant l'analyse du travail à une lecture extractive, explicative et comparative de la prescription en tant que commande institutionnelle de travail, et de l'activité réelle des managers en situation professionnelle, cette approche a essentiellement opéré depuis l'organisation, généralement à partir de la notion d'emploi et de celle de poste de travail⁵. La modélisation que nous proposons tente de rompre avec une certaine désincarnation propre aux modèles antérieurs au développement du courant, somme toute récent, des Ressources humaines. Pour cela, elle prend en compte l'intervention des acteurs et surtout leur potentiel d'interprétation, de traduction et d'expression au regard de la prescription et de l'activité. En cela, les acteurs individuels sont intégrés dans le modèle d'analyse en tant que

⁴ Doise, 1993

⁵ Montmollin de, 1986

troisième pôle, à parité et en dialogique avec la prescription et l'activité. Au-delà des informations identifiables grâce à l'analyse de la prescription et de l'activité dans sa version structurelle et organisationnelle, nous proposons de faire des processus et des effets de signification, donc de « l'effet manager », une question centrale pour aborder, dans ses dimensions fonctionnelles et symboliques, l'intervention des cadres et des dirigeants.

C'est bien l'idée d'un modèle dynamique d'analyse du travail des managers, et non de modèles finis ou exhaustifs qui prédomine dans cette proposition. Elle intègre des processus et des effets de sens en recomposition permanente, mais aussi la complexification du travail qui, lorsqu'elle est intégrée à l'analyse, paraît de nature à permettre la compréhension d'activités humaines elles-mêmes en mutations continues et soumises à l'incertitude. En cela, et parce qu'elle fait de la question du sens⁶ que l'acteur donne et trouve à la prescription et à l'activité, une interrogation première, cette lecture permet d'appréhender des interactions que d'autres modèles autorisent moins à saisir, en raison d'approches davantage disjonctives. En accord avec Jean Baudrillard qui pointe la nécessité de convoquer « des modèles indéterministes pour approcher l'indéterminé », l'hypothèse avancée ici consiste à énoncer que pour pouvoir aborder la complexification du travail, des relations humaines et des organisations, une évolution épistémologique vers des modèles eux-mêmes complexes est nécessaire. Nous prolongerons cette réflexion vers les démarches d'analyse de la compétence des cadres et des dirigeants en ce qui concerne la capacité de ces modèles à intégrer cette complexification.

Cet article s'appuie sur des recherches que nous avons menées ces dernières années auprès de plusieurs centaines de managers du secteur public et privé⁷. L'analyse de la prescription est effectuée pour sa part institutionnelle à l'aide d'une analyse discursive d'offres d'emplois, de référentiels d'emplois, de contrats d'objectifs, de lettres de missions et d'organigrammes. La caractérisation des situations professionnelles types est obtenue à l'aide de l'analyse de référentiels « métier » collectés au sein d'organisations et d'entretiens semi-directifs conduits auprès de managers en activité et d'experts témoignant d'une distance critique sur la fonction. L'analyse de l'activité réelle des managers est réalisée à l'aide de relevés de

⁶ Eco, 1997

⁷ A titre d'exemple, R. Bonnet, J. Bonnet, *Compétences et professionnalisation des dirigeants-entrepreneurs*, Rapport de recherche commandité par le Centre des Jeunes Dirigeants, Paris, 2002.

Analyses

pratiques résultant de l'observation des moyens et des ressources mobilisés ainsi que des modes opératoires des managers. Enfin, l'analyse des représentations des managers est effectuée à l'aide d'entretiens semi-directifs⁸ donnant lieu à une analyse du discours.

Vers un modèle tripolaire d'analyse du travail des managers

Ce modèle repose sur la caractérisation et la mise en dialogue de la prescription de travail, de l'activité réelle et des représentations des managers.

L'analyse de la prescription

Cette analyse consiste à catégoriser et à identifier les tâches que le manager est chargé de réaliser. Cependant, il est important d'établir de suite une distinction entre deux types de prescription de travail. Le premier concerne la commande institutionnelle de travail exprimée en référentiel d'emploi, en fiche de poste, en lettre de mission, en programme d'activités ou en contrat d'objectifs. Cette expression des attentes et des exigences de l'organisation est plus ou moins explicite et plus ou moins complète et peut difficilement refléter, à elle seule, l'exhaustivité des occurrences dans le travail. C'est pourquoi il convient de mobiliser l'analyse d'une autre facette de la prescription.

Celle-ci est liée à cette dimension du travail que Zarifian nomme « le travail-événement ». Aussi, à la notion de travail prescrit par l'organisation, il nous paraît nécessaire d'adjoindre les notions d'*exigences* des situations professionnelles pour caractériser la signification potentielle que l'acteur va ou non parvenir à mettre à jour, élaborer ou activer, s'approprier et traiter, de telle ou telle façon, par les voies de sa rationalité comme par celles de sa sensibilité, pour produire une réponse plus ou moins adaptée et pertinente face à une situation professionnelle. De ce point de vue, chaque événement de travail ou situation est considéré comme porteur d'exigences en matière de réflexion, de décision, de comportement, d'intervention, de mobilisation de ressources et de savoirs. Il s'agit donc de considérer l'intervention humaine comme un processus et *une production de sens en situation*, au-delà de l'ensemble de consignes, de missions, d'objectifs, affichés de façon plus ou moins explicite par la prescription institutionnelle. En résumé, la prescription de travail concerne donc la combinatoire entre d'une part, la commande de travail passée par l'organisation et, d'autre part, le potentiel de sens que recèle toute situation professionnelle considérée comme un

⁸ Vermersch, 1994

événement dont l'émergence appelle l'interprétation et l'intervention pertinentes du manager.

L'analyse de l'activité

Le choix de mettre en avant le concept d'activité et non celui de résultat ou de performance n'est pas neutre. Il veut d'abord désigner et caractériser ce que l'individu fait réellement et comment il aborde une situation professionnelle en termes de lecture et de logiques mobilisées. L'analyse de l'activité repose donc sur un matériau identifiable et mesurable obtenu à partir de l'observation et du relevé de pratiques professionnelles (cf. encadré). Ainsi, l'activité sera appréhendée à la fois en tant que processus et que produit de la relation à la réalité. Cela signifie que le sujet manager est considéré comme auteur dans sa propre prestation intellectuelle et/ou technique mais également quant à sa manière de la réaliser, de la piloter, voire de l'évaluer. Cette précision marque aussi l'introduction d'une problématique de la traduction et de l'interprétation, comme analyseur de ce que l'individu dit qu'il fait, pense qu'il fait ou croit faire. Autrement dit, parler ainsi d'activité autorise à envisager, comme pour la prescription, l'hétérogénéité des conceptions de l'action, donc la diversité des modes d'intervention, des actes et des logiques qui sous-tendent le rapport au réel. Au-delà d'une approche ergonomique, l'activité est donc définie et caractérisée ici par rapport à un contexte en raison des interactions fonctionnelles et symboliques qui s'exercent sur elle.

L'analyse des processus de construction et d'expression du sens de l'intervention managériale

L'hypothèse avancée ici énonce que le sens est inhérent au travail humain. Cela signifie que des logiques plus ou moins formalisées, plus ou moins explicites, et néanmoins actives au plan individuel et collectif, sont construites, mobilisées et portées par l'acteur et les groupes en tant que processus et moyens de lecture d'une part, de la prescription de travail et, d'autre part, de l'activité. Autrement dit, une *sémiose*⁹, c'est-à-dire un processus d'élaboration et de prise de forme du sens, s'opère et se manifeste chez le manager envers la prescription et l'activité et interagit avec celles-ci. Ainsi, si la dimension prescriptive du travail pose les questions : « Que doit faire l'acteur, que peut-il faire, face à une situation professionnelle, qu'est-il essentiel qu'il fasse ? », et si l'analyse de l'activité interroge et

⁹ Eco, 1992

Analyses

caractérise des actes et des modes opératoires observables, l'analyse des représentations et, plus globalement, des logiques sociocognitives des managers, tente de mettre en tension et en dialogue ces éléments de questionnement. Pour cela, elle pose des questions comme : « Qu'est-ce que le manager pense qu'il faut faire et/ou qu'il est possible de faire ? » lorsqu'il s'agit de ses représentations envers la prescription. De même, l'analyse s'appuiera sur des questions comme : « Qu'est-ce que le manager dit qu'il fait, pense qu'il fait, croit qu'il fait ? » lorsqu'il s'agit de représentations liées à l'activité réelle. Cette approche vise ainsi à tenter de comprendre comment le manager se représente le couple Prescription/Activités, au regard de quelle signification et comment il le rend opératoire.

Nous reprendrons volontiers à notre compte l'alerte lancée par P. Watzlawick : « la réalité n'existe pas, c'est une construction mentale ». Le concept de représentation signifie donc à la fois un processus et un produit, c'est-à-dire d'une part, la façon dont se construit l'appréhension et l'interprétation du réel et, d'autre part, l'image, la production de signification à laquelle ce processus aboutit de manière plus ou moins durable et formalisée. En vue d'approcher les représentations des managers, il s'agit, en premier lieu, d'analyser les concepts dont ils disposent pour lire la prescription de travail et qu'ils mobilisent dans leurs activités. Les concepts sont les abstractions, les construits théoriques, sur lesquels ils s'appuient. La question est de savoir si ces notions fondamentales ont la même signification chez le manager, que celle attribuée par la prescription et celle découverte dans le contexte de l'activité. Autrement dit, les concepts utilisés par un manager correspondent-ils à la signification portée par la prescription et au discours que tente de partager, au cours de l'activité, une équipe ou un comité de direction ou de pilotage sur tel ou tel aspect stratégique ou technique ?

La seconde entrée retenue pour l'approche des représentations des managers concerne les évocations mentales, c'est-à-dire les liens, les associations, les connexions, que le manager établit au plan social et cognitif à propos du travail prescrit ou réalisé. Ce lien peut intégrer une dimension axiologique en termes de valeurs elles-mêmes productrices d'analogies et d'associations agréables ou non, acceptables ou non pour le manager. La notion de valeur doit être entendue ici dans son acception de psychologie sociale, c'est-à-dire comme l'attribution d'une importance plus ou moins forte à un fait, une idée, un événement, un objet, un autre individu. Les évocations mentales fournissent donc des enseignements intéressants à propos des réseaux de signification fondés sur l'expérience et le vécu, réseaux que

les managers mobilisent dans leur travail. Il est ainsi possible de faire évoquer des champs de contraintes ou d'opportunités, des faits, des acteurs, des enjeux et tout autre variable de l'intervention managériale afin d'obtenir des informations sur les liens de signification et sur les priorités auxquelles se réfèrent les managers.

Enfin, le concept de représentation permet d'approcher une dimension-clé de l'activité managériale, celle relative au projet d'agir et au mode d'intervention de l'individu ou du groupe. En questionnant la manière dont l'individu situe et envisage de conduire son intervention, on accède à des représentations liées à l'action, que cette dernière soit consacrée à un problème stratégique ou technique. L'hypothèse énoncée ici, renvoie à l'idée de processus au sens où la représentation mentale d'un mode opératoire influence fortement son expression et sa réussite, en termes de pertinence d'appréhension et de traitement d'une situation professionnelle. Autrement dit, les modes d'analyse, de compréhension, d'intervention, d'élaboration de relations, sont liés à la construction d'images mentales caractérisant et contextualisant, notamment à travers le langage, *comment faire ce que l'on a à faire et ce que l'on veut faire*.

Cette perspective théorique peut être rapprochée de celle proposée par J.-C. Abris, laquelle synthétise la problématique des représentations sociales et cognitives dans et sur le travail. En effet, il précise que le concept de représentation concerne à la fois "un processus et un produit d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe constitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique".

Le concept d'attribution causale dans le travail a fait également l'objet de nombreux travaux¹⁰. Celui-ci concerne le type de relation qu'un individu ou un groupe élabore entre d'une part, ce qu'il considère comme les éléments à l'origine d'une situation et, d'autre part, les effets directs ou indirects qui marquent cette même situation. Par exemple, lorsque l'on interroge un manager sur les causes d'une réussite ou d'un échec dans l'activité de son entreprise ou dans sa propre intervention, on approche les indicateurs que ce dernier mobilise pour échafauder une décision ou un jugement en situation. En articulant les concepts ci-dessus, les notions de *logique* ou de *posture sociocognitive* du manager, synthétisent une manière de se situer, de lire, d'interpréter, de réagir et d'intervenir, qui est certes plus ou moins homogène, stable et durable, mais qui témoigne du rapport

¹⁰ Doise, 1993 ; Doise, Mugny, 1981

Analyses

Homme/activité/organisation, rapport en tension et en mouvance permanentes. La mise en dialogue de l'analyse de la prescription, de l'analyse de l'activité et des représentations du manager vis-à-vis de celles-ci, ouvre ainsi une perspective compréhensive qui fait de la signification que le manager trouve et donne à son travail, une voie d'accès pour des recherches soucieuses de prendre en compte la complexité de l'élaboration et de l'expression de l'intervention managériale.

De l'analyse du travail à l'appréhension de la compétence managériale

Dans le prolongement de l'analyse des évolutions sociales, économiques et culturelles rencontrées par le travail et les organisations, il est possible de situer au cours des années 1970 et 1980 l'émergence, en France, du terme de compétence dans les milieux de la formation professionnelle et de l'analyse du travail. Ainsi, à cette époque où prédomine la notion de qualification, concept essentiellement consacré à l'approche des postes de travail et à la gestion de flux de personnels, succède un courant scientifique, mais aussi professionnel, qui s'intéresse aux connaissances mises en œuvre dans les activités. Ce changement avait été amorcé, notamment aux USA, à travers l'analyse de la tâche (*task analysis*) qui visait à définir les objectifs d'une formation à partir d'un répertoire d'activités, d'où la notion de capacité, *ability* en anglais, pour désigner des regroupements d'activités.

L'idée générique qui traverse l'approche présentée ici à propos du glissement de la notion de qualification vers celle de compétence, s'appuie sur le constat d'un changement de regard et d'une évolution progressive du jugement évaluatif sur le travail humain. Ce phénomène est directement lié au changement de la nature même du travail, à travers la forte automatisation qui s'est manifestée à partir des années 1970 et le développement des technologies d'information et de communication, mais aussi à la manière de gérer les hommes au travail. Il n'est pas question de préconiser une opposition entre les concepts de qualification et de compétence, mais plutôt d'aborder leur contribution respective comme un processus d'évolution des représentations liées au travail humain et aux organisations. C'est sur ce plan, à la fois sémiotique et organisationnel, que nous situons le changement de paradigme qui, sans nier le concept de qualification, donne une place centrale au concept de compétence pour renouveler l'approche du travail des cadres et des dirigeants.

Le modèle classique de la qualification ou la disjonction entre savoir, savoir-faire et savoir-être

Ce modèle apparaît comme celui du sens éparpillé. En effet, il s'appuie sur trois piliers dont chacun a souvent tendu à contester l'importance et la légitimité des deux autres. Ainsi, la notion de savoir, historiquement dominante, est-elle parfois considérée comme auto-suffisante, certes au sein de l'Ecole, mais aussi dans des milieux professionnels, tel celui des ingénieurs et des cadres, où les personnels sont encore recrutés pour un premier emploi à l'aune de leur parcours de formation théorique et de la notoriété des établissements de formation fréquentés. Dans cette optique, le savoir déclaratif ou académique est peu considéré dans son possible rapport à l'action et dans son potentiel de pertinence intellectuelle ou technique, mais plutôt selon un ensemble de normes sociales et de codes qui répertorient de façon plus ou moins programmatique les contenus qui, une fois traversés, fondent la reconnaissance et l'appartenance socioprofessionnelle.

Le second volet du triptyque que présente le modèle de la qualification a longtemps été résumé sous l'appellation de savoir-faire, c'est-à-dire d'un ensemble de méthodes, d'outils, de techniques et de pratiques, directement inscrits dans la relation à l'activité. Mais ici aussi, le savoir-faire a vite été renvoyé par les organisations, les gestionnaires du personnel et parfois les responsables de formation, au rang d'un savoir-statut, comme le terme d'expérience tend à le suggérer. Cette notion de savoir-faire apparaît chez les managers comme un marqueur d'appartenance, de présence dans le champ social du travail. L'expérience est souvent utilisée dans les discours professionnels comme un argument de validation d'une pratique et d'une participation qui, à elle seule, vaudrait légitimité et habileté. Quant aux savoir-être qui constituent le dernier volet de l'approche du travail par la qualification, ces derniers semblent poser dans les nombreuses parutions professionnelles qui leur sont consacrées, un problème essentiel relatif aux habiletés sociales dans le travail, sans jamais véritablement parvenir à échapper à des dimensions comportementalistes ou instrumentalistes, comme en témoignent les titres de certains ouvrages de management. Ici encore, le savoir-être s'apparente à une codification souvent traduite en comportements attendus et/ou autorisés. La dérive vers le standard du "bon comportement" chez le manager n'est pas une vue de l'esprit, elle est encore caractéristique d'une approche plus ou moins déterministe des relations socioprofessionnelles.

Analyses

À ces trois volets de la qualification, nous avons voulu apporter une autre démarche conceptuelle et méthodologique, afin de fournir une lecture à la fois différenciée et complémentaire du lien entre la prescription et l'activité. Dès lors, la question de la compétence devait nécessairement éviter les pièges procéduriers et normalisants ainsi que les débats par trop idéologiques sur son identification et son éventuelle mesure. Aussi préciserons-nous d'emblée qu'il ne peut être envisageable de définir La compétence, mais qu'une démarche à vocation scientifique ou d'expertise peut permettre d'approcher son processus d'élaboration et certaines de ses manifestations observables dans des contextes eux-mêmes souvent spécifiques. Toute la difficulté de cette entreprise consiste à mettre en dialogue le "Réal", c'est-à-dire, comme le remarque Lamizet, le lieu où s'applique un principe de causalité, en termes de situations de travail et d'activités, avec le "Symbolique", c'est-à-dire "le champ où il y a du sens" en voie d'élaboration et d'expression, notamment à travers des représentations et des logiques managériales.

Le sens naît et se développe également, chez le manager, à travers une prise de conscience et une verbalisation des écarts et des convergences de représentations qu'il entretient envers la prescription de travail et envers ses propres activités. Le sens, en termes de direction et de signification¹¹, trouve ainsi dans cet éclairage, un creuset pour des changements de pratique, de comportement, d'identité, etc. Il s'agit donc de considérer toute démarche de professionnalisation à partir de la possibilité offerte à l'individu, d'adopter une posture métaréflexive orientée vers une projection de ses compétences actuelles en termes de gain économique, identitaire, de plaisir, d'efficacité, de valorisation, ou toute autre plus-value possible et identifiable. Ainsi, l'individu accepte-t-il et engage-t-il le changement de ses pratiques lorsqu'il parvient à donner un sens à la mutation en question.

Sens et compétences managériales

Le premier élément qui pose la compétence comme un processus et un produit de signification face au réel concerne les savoirs déclaratifs, c'est-à-dire les concepts, en tant que constructions théoriques requises à la fois pour l'exercice d'une activité et pour la reconnaissance de l'appartenance du manager à une organisation et à un groupe professionnel. L'action sensée, c'est-à-dire l'action qui résulte d'une construction orientée vers un but et que les acteurs sont capables d'explicitier, requiert chez tout opérateur la maîtrise d'un schéma

¹¹ Bognoux, 1991

conceptuel propre à son périmètre d'activités et à son contexte d'intervention. Ce schéma conceptuel représente tout autant les abstractions qui permettent de nommer les idées et les faits, que la possibilité de signifier une appartenance sociale. Ainsi, et à titre d'exemple, il est essentiel pour un dirigeant ou un cadre, d'établir une représentation pertinente et discriminante des termes de production et de productivité, de stratégie et de tactique, d'emploi et de métier, d'innovation et de changement... et de mobiliser des raisonnements et des discours adaptés à la situation professionnelle à traiter. La maîtrise de ces concepts, outre le rapport de pertinence au réel, et donc d'efficacité, qu'elle engage, inscrit également l'intervention du manager dans une possibilité de partage de signification à visée collective. Pouvoir dire et écrire *les mots de son métier* et expliciter un conseil ou une directive, construire et échanger un accord partiel ou total avec autrui à leur sujet, relève aussi d'un processus d'identification et d'appartenance à une profession en tant que corps social inscrit dans l'action.

Longtemps ignorés au profit des connaissances purement théoriques, les savoirs d'action constituent des constructions opératoires façonnées et expérimentées dans le cadre de pratiques, que celles-ci renvoient à des activités techniques ou à une production intellectuelle. Le savoir d'action relève de l'élaboration d'un mode opératoire de traitement d'une situation. Il est souvent abordé à travers les notions de savoir-faire, de tournemain ou encore de savoir artisan. La reconnaissance et la prise en compte de cette dimension de la compétence est récente. Elle semble participer du mouvement général qui affecte les relations entre théories et pratiques ou encore entre pensée et action. Sans approfondir ici cette mutation, il apparaît que le rapport au savoir intègre davantage aujourd'hui la notion de parcours au plan praxéologique, ce qui tend à déplacer le concept de ressources humaines de l'approche par les flux, prônée par la gestion des personnels, vers des entrées beaucoup plus qualitatives. Par ailleurs, si les savoirs d'action sont issus de la pratique qui tend à les mettre en forme, ces derniers font rarement l'objet, chez les managers qui les détiennent, d'une distanciation théorique ou méthodologique. Comme le remarquait un ingénieur lors d'un entretien, "ce sont des compétences qui tournent toutes seules". Leur degré plus restreint de problématisation et de formalisation les rend plus difficilement transmissibles et explicites pour autrui. En matière de management et de professionnalisation, cette caractéristique pose le problème de la mutualisation de ce type de compétence au sein des équipes, des groupes-projets, des pôles-métiers, ainsi que leur capitalisation et leur

Analyses

mutualisation. La difficulté que l'opérateur éprouve pour les expliciter ne facilite pas les démarches d'innovation et de changement. En cela, les savoirs d'action sont moins adaptables aux aléas survenant dans le contexte de l'action, ce qui restreint les possibilités de communication et d'intercompréhension à leur sujet. Pourtant, les savoirs d'action apparaissent comme une pièce essentielle de la compétence, alliant le registre d'un *expert en bricolage informationnel*, avec de réelles habiletés de veille et de guidage de l'activité, dont on sait qu'elles jouent, chez tout opérateur, un rôle important dans la construction d'une compétence autonomisée et efficiente.

À ce stade de la réflexion à propos du concept de compétence, un élément moteur manque. C'est celui que Jérôme Bruner a si bien pointé en disant que le savoir est davantage aujourd'hui un "savoir comment" qu'un "savoir que", davantage ne signifiant pas cependant, l'exclusion du second terme de sa remarque. La problématique centrale de la compétence en tant que processus et effet de sens, semble en effet résider dans la construction de *savoir(s) comment faire ce que l'on a à faire*, également nommés *savoirs de processus* ou *savoirs professionnels complexes* et non savoirs procéduraux, ce dernier adjectif évoquant une perspective d'étapes, de stabilité et de certitude, perspective étrangère au contexte d'exercice des managers. Les savoirs de processus constituent des habiletés sociales et cognitives de type méso et méta, susceptibles d'ouvrir l'éventail des possibles pour la construction et l'expression de la compétence managériale. Leur potentiel de distanciation et de combinaison des informations semble favoriser le transfert, l'appropriation et la contextualisation des autres savoirs conceptuels ou d'action. Il s'agit bien ici de processus, c'est-à-dire d'une combinatoire, d'un enchaînement de manières de raisonner l'action et de manières d'intervenir ou modes opératoires. Imaginons le stress du professionnel qui, dans l'entreprise, entend dire au cours d'une réunion de présentation d'un projet, que le dossier qu'il a élaboré n'est pas clairement problématisé et souffre d'une absence de réflexion stratégique. Faute de pouvoir mobiliser des savoirs de processus, ici en matière de problématisation et de réflexion stratégique, l'intéressé ne dispose pas de représentations mentales de *ce qu'il faut faire*, c'est-à-dire de la prescription de travail, et de *comment le faire*, donc de la conduite et du guidage de l'activité. Parmi les savoirs de processus dont on peut situer l'importance, les contenus et les effets, figurent des habiletés à la prise d'indices et au diagnostic, à la problématisation, au pilotage et à l'évaluation de l'activité, au raisonnement stratégique à

l'aide de scénarios, à la maîtrise des interactions sociales, au raisonnement complexe...

Accompagner la construction du sens pour professionnaliser les managers

La multiréférentialité et la complexification qui se manifestent dans le travail des cadres et des dirigeants traduisent une évolution forte de la nature et du périmètre de leurs activités, traditionnellement liées à la production, vers des interventions davantage destinées à la coordination et à la mise en synergie des opérateurs et de leurs activités. Cette conclusion rejoint celle de Xavier Baron : « *Les enjeux de productivité se déplacent de la transformation de la matière à la gestion des interfaces, sur le terrain de la coordination et de la circulation d'informations* ». Ainsi, à un moment où, paradoxalement, comme le remarquent certains sociologues¹², la figure sociale du cadre s'étirole dans l'imaginaire collectif, les besoins de coordination des activités s'accroissent dans les organisations, appelant, voire réclamant, leurs compétences pour susciter, produire et accompagner l'intercompréhension en vue d'un pilotage plus efficient, notamment face à la profusion informationnelle et au développement technologique. Le problème de l'intercompréhension dans le travail rejoint donc celui de l'efficacité productive qui, pour Zarifian, « *passé désormais par la qualité des symbolisations partagées du monde objectif qu'il est possible d'engendrer* ». Les fonctions d'encadrement et de direction sont donc bien interrogées ici, à travers leurs activités dans les organisations, en termes de processus et d'effets de sens qui s'élaborent selon la qualité des « inter-opérations, sur -et dans- des processus transversaux » qui fondent l'agir ensemble.

Les recherches, tout comme les pratiques de formation et d'ingénierie, relatives au pilotage des organisations par les cadres et les dirigeants, ne peuvent ignorer le glissement qui s'est opéré dans ces fonctions, de la gestion de la production vers l'éclairage et le développement des interactions symboliques, que ce soit au plan des identités, des activités, du discours ou des compétences. Ce sont de nouvelles réponses qui sont attendues de l'encadrement et des directions des organisations. Ces réponses paraissent aujourd'hui appeler le recours à la pensée de complexité et à des modèles de pilotage moins finis et moins certains, à un raisonnement par les interactions et les processus et non seulement par les procédures, à la prise en compte des nouveaux comportements et des identités multiples des individus, à

¹² Bouffartigue, 2001

Analyses

l'interculturalité qui en découle, au rôle essentiel de l'immatériel et du savoir comme ressource de l'organisation, à la co-construction du sens des missions, des activités et de leur évaluation comme vecteur pour le lien social, l'épanouissement personnel et professionnel des acteurs et l'efficacité fonctionnelle et symbolique de l'organisation...

En résumé, le quotidien des entreprises et des administrations montre chaque jour "qu'il ne sera plus possible de manager comme avant" et que l'« effet manager » joue pleinement dans la cohésion et la réussite des organisations au sein d'environnements fortement contraints. Il reste, pour bien des cadres et des dirigeants, à relever un défi auquel ils n'ont pas toujours été suffisamment préparés et que l'expérience et le parcours professionnel de chacun ne suffisent pas à eux seuls, à satisfaire. Ce défi est celui de nouvelles compétences, ou tout au moins de compétences revisitées, en matière de communication et de management, afin de répondre à la complexification des relations sociales, du travail et des modèles organisationnels.

Bibliographie

Abrieu, J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994.

Accard P., « La constitution d'agencements complexes dans les organisations de R & D », *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31/157.

Baron X., « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié ? » dans *Les actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, LEST/CNRS, Aix en Provence, 1999.

Baudrillard J., « L'incertitude est-elle notre seule certitude », *Le Nouvel Observateur*, 1998, hors série n° 32.

Bonnet R., Bonnet J., *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants – Entre le rationnel et le sensible*, Paris, L'Harmattan, 2003.

Bonnet R., Bonnet J., *Du manager novice au manager expert – quête de sens et parcours de professionnalisation*, Paris, Ed. Hermès, 2006.

Bonnet R., Bonnet J., « Les cadres et les dirigeants confrontés à la complexité de leur métier. Quelle formation pour quel parcours de professionnalisation ? », dans J. Clenet, D. Poisson, *Complexité de la formation et formation à la complexité*, Paris, L'Harmattan, 2005, p.125-134

Bonnet J., « Interprofessionnalité et complexité – Une tentative de compréhension et d'articulation des cultures et des pratiques

L'analyse du travail des managers...

professionnelles liées à la santé » dans D. Manière, *interprofessionnalité en gérontologie - Travailler ensemble : des théories aux pratiques*, Paris, Erès, 2005, p. 29-57.

Bouffartigue P., *Les cadres, Fin d'une figure sociale*, Paris, Ed. La Dispute, 2001.

Bougnoux D., *La communication par la bande*, Paris, La Découverte, 1991.

Bruner J., *Savoir faire, savoir dire*, Paris, PUF, 1983.

Doise W., *Logiques sociales dans le raisonnement*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1993.

Doise W., Mugny C., *Le développement social de l'intelligence*, Paris, InterEditions, 1981.

Eco U., *Kant et l'ornithorynque*, Paris, Grasset, 1997.

Eco U., *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, 1992.

Lamizet B., « Médiation et communication » dans G. Chappaz *Comprendre et construire la médiation*, Marseille CRDP/Université de Provence, 1995.

Lipovetsky G., *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

Montmollin de M., *L'intelligence de la tâche*, Genève, Peter Lang Editeur, 1986.

Vermersch P., *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*, Paris, ESF, 1994.

Vygotski L., *Pensée et langage*, Paris, Messidor/Editions sociales, 1985.

Watzlawick P. et al, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.

Zarifian P., *Travail et communication*, Paris, PUF, 1996.

Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.