Les cadres et les dirigeants : des interfaces fonctionnelles et symboliques dans les mondes organisationnels

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2886>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2886

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, « Les cadres et les dirigeants : des interfaces fonctionnelles et symboliques dans les mondes organisationnels », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2886> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2886

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Les cadres et les dirigeants : des interfaces fonctionnelles et symboliques dans les mondes organisationnels

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet

- 1 Les cadres et les dirigeants des organisations, entreprises et administrations, constituent des figures emblématiques au sein du paysage socioprofessionnel français. La sociologie leur a consacré un certain nombre de travaux, notamment pour montrer la prédominance des ingénieurs dans l'apparition et le développement de ces groupes sociaux qui ont généralement été étudiés en termes de statuts et de catégories. Par ailleurs, les écrits professionnels relatifs au management des organisations présentent des conceptions souvent déterministes et décontextualisées au sujet de l'intervention des cadres et des dirigeants, celle-ci étant essentiellement abordée à l'aune de la performance individuelle et collective que tout responsable serait censé déclencher et développer autour de lui en raison de ses habiletés. Ces dernières sont elles-mêmes fréquemment évoquées en termes d'art de diriger lorsqu'il s'agit de signifier des procédures d'intervention jugées performantes, ou bien en termes de talent pour montrer la difficulté de caractériser et d'évaluer les savoirs et les prestations concernés. Tel peut apparaître l'héritage d'une conception relativement nobiliaire et transmissive des fonctions d'encadrement et de direction, conception inscrite dans la surestimation des dispositions personnelles ainsi que dans la prévisibilité, l'exhaustivité et le contrôle vertical et unilatéral de l'information et de l'action.
- 2 Nous proposons ici une lecture communicationnelle de l'évolution de la professionnalité des cadres et des dirigeants. Cela signifie que nous nous intéressons aux postures, aux logiques sociocognitives¹ mobilisées et identifiables chez ces responsables au regard d'une part, de la prescription de-travail qui leur est adressée par leur institution d'appartenance et par les situations professionnelles auxquelles ils sont confrontés et d'autre part, de-leurs propres activités telles qu'ils les pratiquent réellement. Nous

cherchons donc à approcher les processus à travers lesquels les cadres et les dirigeants trouvent et donnent du sens à leur intervention et à leur position, laquelle présente la particularité de se situer entre les acteurs et les différentes composantes internes et externes des organisations. Nous viserons ainsi à démontrer que les problématiques liées à l'interculturalité à l'intercompréhension et à la coopération, représentent des entrées importantes pour l'analyse de l'évolution de leur professionnalité. Cela nous conduit également à poser la question de leurs compétences selon une acception différente des conceptions déterministes évoquées ci-dessus.

La professionnalité des cadres et des dirigeants confrontée à une triple complexification

- 3 Parler de complexification à propos de l'intervention des cadres et des dirigeants signifie qu'ils ont à affronter un accroissement, une diversification et une densification des interactions fonctionnelles et symboliques rencontrées dans l'exercice de leur métier. C'est ce que révèle l'ensemble des observations et des entretiens que nous avons pu effectuer dans diverses organisations publiques et privées. Nous parlons ici d'un métier comme d'un ensemble relativement homogène d'activités, de postures et de savoirs professionnels. Nous axons donc notre propos sur l'émergence et la construction du sens dans les actes de travail ainsi que sur sa formalisation et son éventuel partage. La notion de professionnalité engage une réflexion sur le rapport que les cadres et les dirigeants entretiennent avec la réalité socioprofessionnelle. En mettant en dialogue les approches sémiotiques et psychosociales, cette démarche se distingue des lectures des activités humaines généralement effectuées à travers le prisme de l'organisation, en termes d'emploi, notion davantage consacrée à des perspectives socio-économiques et structurelles et exprimée, par exemple, en termes de postes de travail ou de procédures d'ordonnancement des activités.
- 4 Les cadres et les dirigeants évoquent clairement la complexification de leur métier et celle-ci se trouve effectivement observable selon trois niveaux d'analyse. Le premier concerne la complexification des modèles organisationnels auxquels les entreprises et les administrations se réfèrent pour concevoir et mettre en œuvre leurs activités. D'abord caractérisés par des conceptions verticales, linéaires et unilatérales vis-à-vis de l'information et de la prise de décision, ces modèles ont dû intégrer de nouvelles influences provenant de leurs environnements socio-économiques et culturels, de leurs partenaires et de leurs usagers-clients. Ainsi, la spécialisation des tâches², puis les lignes fonctionnelles³ se sont vu adjoindre, à partir des années 1970 des modèles plus transverses dont l'objectif est d'offrir à l'organisation des capacités de réactivité et d'adaptation face aux incertitudes croissantes des échanges, des styles de vie et de consommation et du rôle des institutions. Ce sont des formes matricielles que les organisations vont tenter de combiner à des modèles issus de la modernité industrielle, cherchant à concilier d'une part, les activités de fonctionnement, d'administration et de gestion et d'autre part, les activités, devenues incontournables, de communication et de management des ressources et des compétences. Les années 1980 et suivantes verront donc se développer des modèles de direction par objectifs, de management par projet ou encore de management par processus. Ce mouvement doit être corrélé avec l'émergence et l'affirmation d'une demande sociale et citoyenne de plus en plus pressante, par exemple en matière de qualité, de suivi ou d'accueil et cela, y compris pour des

administrations publiques peu accoutumées à devoir intégrer ce type d'interactions, Face à l'ouverture des systèmes socio-économiques et culturels, à l'accroissement des incertitudes et au poids des interdépendances et des interinfluences de toutes natures, les pilotes des organisations se trouvent interpellés par la nécessité de croiser des modèles verticaux, déterministes et finis, jusqu'alors prédominants, avec des transversalités fonctionnelles et symboliques nouvelles et mouvantes, comme par exemple, l'instauration de plates-formes « métiers » visant à articuler les dimensions recherche-développement, marketing, fabrication et assistance-clients selon un principe d'intégration des activités. Les cadres et les dirigeants mentionnent ainsi les difficultés qu'ils rencontrent pour coordonner et rendre cohérent un système d'activités devenu particulièrement complexe, et cela avec des structures, des méthodes et des procédures qui n'avaient pas été conçues pour répondre à de telles évolutions.

- 5 Un second aspect de la complexification évoquée concerne la nature même du travail, qu'il s'agisse des activités des cadres et des dirigeants eux-mêmes ou de celles des autres opérateurs. La charge cognitive impliquée par les exigences croissantes de prise en compte, de compréhension et de traitement d'informations devenues plus disponibles, voire omniprésentes au cœur des activités, semble constituer un élément du sentiment d'urgence et de stress évoqué par de nombreux responsables. Mais le principal facteur de complexification paraît résider dans l'extension de leur périmètre d'activités. À ce sujet, l'intervention des cadres et des dirigeants intègre de plus en plus une gestion symbolique des activités et des échanges. Par exemple, la construction et le partage d'un langage commun, ou tout au moins compatible, à propos de la technicité, de l'image de l'organisation ou bien des changements en cours ou envisagés, constitue une part prépondérante de leurs activités. Traditionnellement et principalement ancrées dans des activités de gestion et d'administration de la production et de la distribution de biens et de services, ces activités opèrent un glissement net vers une forme de navigation experte au sein des interactions vécues par les acteurs internes et externes des organisations. Le développement de ces besoins de coordination et de coopération implique pour les cadres et les dirigeants une mise en tension quasi permanente et une multiréférentialité croissante. Face à un travail de plus en plus médiatisé par les contraintes imposées par les technologies, les procédures, les méthodes, les images et les discours, les responsables évoquent ainsi une sollicitation et une surcharge informationnelle qu'ils n'ont pas toujours été préparés à comprendre et à gérer et qui semble trop souvent entraver, selon eux le développement d'une communication davantage fondée sur une lecture croisée des objectifs, des intentions et du ressenti des acteurs face à l'action.
- 6 Le troisième élément propre à ce contexte de complexification relève de l'évolution des relations humaines dans le travail et plus globalement, du rapport que l'Homme entretient avec celui-ci. Il nous faut notamment mentionner le courant d'individuation qui marque, chez les acteurs au travail, la recherche d'une affirmation de soi et d'une certaine théâtralisation de l'action personnelle. Ainsi, dans le travail comme dans les autres lieux et temps sociaux, de nouvelles formes de socialisation et d'association relationnelle paraissent se développer, moins contractualisées moins formelles, et davantage tournées vers la quête d'émotion, de plaisir et de réussite pour soi. Les activités professionnelles semblent ainsi répondre à ce marché des signes évoqué par Baudrillard⁴ à propos des évolutions sociétales en cours dans un courant dit de postmodernité. Dans un tel contexte, le rapport au savoir et à l'action se trouve interpellé de même que sa validité et sa validation, ce qui n'est pas sans questionner le mode

d'intervention des cadres et des dirigeants. C'est un individu plus complexe, car multi-identitaire et moins prévisible, qui semble se manifester dans les équipes et traverser les groupes, cherchant à vivre et à éprouver des sentiments d'appartenance à des espaces de vie et de travail différents. Dès lors, c'est à une forte inflexion des valeurs appuyées sur le progrès social par le travail et sur la notion de collectivité ou de communauté, que les pilotes des organisations doivent aujourd'hui répondre. Parmi les problèmes qu'ils évoquent, figure notamment celui-ci : « que signifie et comment faire du collectif avec une incertitude et un individualisme croissants ? ». De même, engager des démarches de projet ou de changement leur paraît plus délicat face à ces nouveaux comportements qui tentent également d'instaurer une nouvelle combinatoire entre projet personnel et projet professionnel. Ils pointent là l'inadaptation croissante des formes d'engagement habituellement mobilisées par les entreprises et les administrations pour motiver leurs personnels. Là où le management déployait ses techniques fondées sur les principes d'homogénéité, d'engagement et de contrôle, la nouvelle donne sociale en émergence au cœur des organisations paraît requérir une véritable culture de l'interculturalité en termes d'identification et de maillage des diverses logiques en présence. Ce constat se trouve d'autant plus validé par le fait qu'environ cinquante pour cent des actifs actuellement en place dans les organisations vont prendre leur retraite au cours des dix prochaines années et que ce processus, déjà engagé, questionne fortement la capacité du management à appréhender l'hétérogénéité grandissante des cultures et des pratiques dans et autour du travail. Si conclure à la fin des institutions serait sans doute réducteur et hâtif, il est moins hasardeux d'avancer que les organisations voient régresser leur principe centralisateur et inquisiteur et qu'il devient de plus en plus délicat et risqué de piloter leurs acteurs et leurs activités avec les principes et les outils élaborés dans le contexte de la modernité industrielle.

- 7 Les éléments présentés ci-dessus constituent des pistes fécondes pour une recherche en communication organisationnelle intéressée par l'évolution des identités et des pratiques des acteurs ainsi que par les mutations qui se manifestent dans les discours et les modes d'intervention en vue du pilotage des entreprises et des administrations. Au plan scientifique, l'enjeu consiste ici à tenter, à l'aide d'une démarche plus compréhensive, de caractériser les nouvelles logiques en émergence chez les cadres et les dirigeants. En effet, face à la complexification interne et externe des mondes organisationnels que constituent les différents espaces de pensée et d'action, il est permis de s'interroger quant aux postures sociocognitives que ces derniers adoptent ou tentent d'adopter, dessinant ainsi les contours d'une nouvelle professionnalité.

De l'Homme du Quoi à l'Homme de l'Entre : une nouvelle professionnalité en émergence

- 8 On l'a vu ci-dessus, les évolutions socio-économiques et culturelles survenues au cours des trente dernières années viennent interpeller fortement les conceptions de l'organisation héritées de l'ère industrielle. Il apparaît donc d'autant plus pertinent de parler des mondes organisationnels non seulement en termes de diversité structurelle, mais aussi et de plus en plus, en termes d'hétérogénéité des interactions, des cultures et des pratiques relatives aux activités humaines, t'es mondes sont autant de logiques individuelles et collectives en tension, en mouvement et en recomposition permanente. C'est pourquoi une approche des processus fonctionnels et symboliques qui agitent les

organisations paraît essentielle pour appréhender le sens que les acteurs individuels et collectifs élaborent et attribuent à des contextes et des interventions marquées par une complexité et une incertitude croissantes. Si la recherche consacrée à la notion d'organisation ne peut ignorer sa multiréférentialité il en est de même en ce qui concerne le pilotage des institutions et le mode d'intervention de leurs responsables. Pour reprendre une autre expression de Baudrillard⁵, il s'agit, en matière de pilotage, d'élaborer un modèle indéterministe pour approcher l'indéterminé, puisque « notre seule certitude serait l'incertitude » que connaissent nos organisations. C'est bien dans cette complexité individuelle et collective que s'inscrit la professionnalité des cadres et des dirigeants, également marquée par la mutation du rapport entre les dimensions personnelles et professionnelles de l'action. Elle relève donc de cette « expertise complexe et composite, encadrée par un système de références, valeurs et normes, articulant savoir et déontologie, sinon une science et une conscience »⁶

- 9 Cadres et dirigeants semblent ainsi de plus en plus appelés à intervenir, c'est-à-dire à *venir entre* les systèmes de représentation, les systèmes identitaires et de valeurs, entre l'individuel et le collectif, entre l'interne et l'externe, pour les mettre en dialogue. Cette prescription posée de manière souvent implicite par les organisations mais de façon de plus en plus explicite par les situations professionnelles que les responsables doivent affronter, conduit les cadres et les dirigeants à tenter de mieux comprendre les interdépendances entre les acteurs au plan interne comme au plan externe, fille implique de leur part une réelle distanciation sociale et cognitive et fait de l'intercompréhension⁷⁸ une problématique majeure de leur intervention.
- 10 Du centrage de leur professionnalité sur les objets d'administration et de production, à la prise en compte et à la compréhension des interactions individuelles et collectives, les cadres et les dirigeants oscillent entre des liens et des ruptures qu'il leur est demandé de susciter, de suivre et de réguler. Ainsi, les dimensions méso et méta semblent désormais jouer un rôle essentiel dans un contexte où chaque cadre ou dirigeant est appelé de manière quasi permanente à favoriser et à accompagner des transitions souvent délicates, de plus en plus fréquentes ainsi que des mises en réseaux de ressources de plus en plus nombreuses. Les habiletés à tenir eux-mêmes un discours sur les activités et à les faire verbaliser par leurs collaborateurs relèvent d'une négociation *de sens* et *du sens* dont ils sont de plus en plus les porteurs et les relais, par exemple dans le cadre de démarches de changement
- 11 La professionnalité des cadres et des dirigeants oscille aujourd'hui entre le rationnel et le sensible, c'est-à-dire entre d'une part, les repères, les règles et les contraintes relatifs à l'action, et d'autre part, le vécu et le ressenti d'acteurs qui élaborent des représentations diverses et diffuses vis-à-vis de leur appartenance, de leur contribution et de leur éventuel engagement en tant qu'auteurs au sein des organisations. La problématique de la coopération s'impose donc à eux et interroge la disponibilité de temps et d'espaces permettant aux opérateurs de se situer, d'échanger, de mutualiser, de capitaliser les discours, les savoirs et les expériences. Ce sont l'aptitude et la volonté du management à prendre en considération l'interculturalité qui préside aux échanges interpersonnels et de groupe dans le travail, qui se trouvent alors questionnées. Le développement de la fonction de médiation attribuée de manière souvent implicite mais avec une exigence croissante aux cadres et aux dirigeants, semble concerner l'ensemble des secteurs d'activités publics et privés et renvoie à des problèmes de réciprocité, d'équité et de coût dans les pratiques socioprofessionnelles concernées. À ce sujet, des démarches nouvelles

se font jour et méritent analyses et réflexions quant à leurs fondements et leurs effets. Elles s'appuient, par exemple, sur un principe de co-construction des critères et des indicateurs d'évaluation de l'action entre des personnels de niveaux hiérarchiques et de métiers différents. Dans ce cas la notion de responsabilité ne renvoie donc pas seulement à une perspective d'injonction et de transmission, mais soulève la question de son statut social, de son mode d'élaboration et de son appropriation.

- 12 Alors que leur rôle et leur devenir étaient décriés, et même contestés, les cadres et les dirigeants sont aujourd'hui évoqués dans les discours et les analyses relatifs aux entreprises et aux administrations comme des Pilotes indispensables au bon fonctionnement et à la pérennité de la Cité-organisation. Mais leur posture socioprofessionnelle a évolué pour intégrer, au-delà du champ technique, entre le fonctionnel et le symbolique, une dimension d'interface sociocognitive qui interpelle l'image, les principes et les démarches de l'intervention managériale.

Revisiter la problématique de la compétence des cadres et des dirigeants

- 13 En proposant une approche compréhensive de la professionnalité des cadres et des dirigeants, nous énonçons que l'analyse ne suffit pas pour éclairer le sens des activités au sein de systèmes complexes. Comme le remarque Le Moigne⁹ pour donner du sens à un observable complexe, on peut l'analyser, c'est-à-dire entrer dans une logique d'explication et d'extraction d'informations. L'analyse constitue une exploration indispensable, elle simplifie le réel de l'organisation et du travail en constituant des catégories et en permettant de décrire leur contenu. Mais elle peut aussi s'avérer simplificatrice et réductrice, voire mutilante, si elle n'est pas accompagnée d'une modélisation des mouvements, des tensions, des dynamiques et donc ici des processus sociocognitifs en jeu dans les activités observées. L'identification de la façon dont le sens se construit ainsi que ses manifestations, plus particulièrement ici à propos de l'intervention des cadres et des dirigeants, s'appuie sur la mise en dialogue des trois perspectives constituées par la prescription de travail issue de l'institution qui les emploie ainsi que des exigences propres aux situations professionnelles, par les activités réelles de chacun d'eux et enfin, par le champ des représentations et plus globalement, des logiques sociocognitives de ces responsables. La prise en compte des écrits et des discours occupe une place importante dans ces investigations. Elle peut être complétée par l'analyse de dispositifs et le relevé de pratiques et de procédés, par exemple de dispositifs d'ingénierie, de plans d'actions, de démarches de projet... Le recours à des batteries de questionnaires et à des entretiens semi-directifs autorise des approfondissements qualitatifs qui peuvent être complétés par l'analyse de documents et de traces (plannings, notes et circulaires, agendas, relevés de décisions...).
- 14 La notion de qualification a longtemps prévalu sur celle de compétence dans le contexte socio-économique relativement prévisible et stable que la France a connu jusqu'aux années 1970. Elle s'appuie traditionnellement sur un parcours attestant un niveau de formation ainsi que sur la délivrance d'un diplôme. Selon cette conception, il s'agit surtout *d'être* qualifié, ce verbe indiquant la validation sociale d'un *état*, à travers l'admission dans un groupe professionnel et un espace de travail constitués, admission signifiant l'appartenance à un corps de métier. Dans ce contexte, parler de compétence ou

d'habileté a surtout consisté à raisonner en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, selon une perspective disjonctive.

- 15 À ces trois volets de la qualification que le monde professionnel a trop souvent exploité sans interroger leurs interinfluences, nous avons voulu apporter une autre démarche conceptuelle et méthodologique, afin de fournir une lecture différente des interactions entre prescription de travail et activités réelles. Nous avons notamment voulu contextualiser et mettre en tension le rapport prescription/activités au regard des inflexions, des traductions et des appropriations opérées par les acteurs, ici les cadres et les dirigeants, à travers leurs représentations et leurs logiques sociocognitives. Il s'agissait aussi de faire en sorte que la problématique de la compétence sache éviter les pièges procéduriers et déterministes. Aussi, il ne pourra être question de définir LA compétence, mais d'entreprendre une démarche scientifique permettant d'approcher son processus d'élaboration et certaines de ses manifestations individuelles et collectives. À nos yeux et ainsi posée, la problématique de la compétence questionne les processus et les produits de signification envers le réel. Elle se trouve donc inscrite dans la complexité et la multiréférentialité des postures et des logiques des acteurs concernés. En cela, elle suppose que le modèle développé par l'analyse du travail, à savoir le modèle interrogeant le rapport Prescription/Activités, intègre la posture d'interface qui caractérise l'intervention des cadres et des dirigeants. D'un modèle organisationnel binaire, il s'agit donc de passer à un modèle ternaire au sein duquel la problématique du sens prend toute sa place du fait de la prise en compte des interactions Homme/Travail/Organisation. Au-delà de la question de la cohérence entre Prescriptions et activités, perspective qui conduisait l'analyse du travail à délaissier les processus et les effets liés à l'intervention humaine, il s'agit d'analyser et de comprendre comment et selon quelles logiques les acteurs se représentent la prescription qui leur est adressée ainsi que les activités qu'ils conduisent réellement. Pour schématiser, les questions deviennent : « Que dit que pense et croit l'acteur à propos de ce qu'il faut faire ? » (Prescription de travail). « Que dit-il. pense-t-il et croit-il qu'il fait réellement ? » (Activités). En cela, la problématique de la compétence ne renvoie plus à un idéal de performance préétabli à atteindre, mais à une construction complexe, mouvante et vivante, elle-même confrontée à la complexité de ses environnements sociaux, techniques et culturels.
- 16 C'est ce choix conceptuel et méthodologique qui conduit à traiter de la compétence en termes de processus de relation au réel, processus non fini et non linéaire. Cette perspective ouvre d'importantes et nombreuses perspectives de recherche car elle fait du travail et des organisations un potentiel et un creuset de signification vis-à-vis desquels il s'agit de tenter de cerner les clôtures provisoires opérées à travers la lecture et l'intervention de l'Homme. L'approche compréhensive déployée ici tente donc d'accéder à la complexité des cultures et des pratiques, elle ne vise aucune définition universelle ou universaliste. En raisonnant sur la manière avec laquelle les individus abordent et mettent en dialogue la prescription de travail et les activités dans des contextes eux-mêmes variables, elle vise à saisir de façon fugace et en termes de processus, ce qui peut apparaître comme l'essence du vivant : le mouvement.

Des savoirs complexes pour approcher la complexité d'un métier d'interface

- 17 Les mutations observées à propos de la professionnalité des cadres et des dirigeants engagent deux ruptures chez ces derniers. La première conduit ceux qui accèdent à une fonction de responsabilité dans une entreprise ou une administration, à entreprendre un changement de logiques sociales et cognitives. Ce changement semble requérir, selon les dires recueillis, une approche moins monovalente et renvoie ainsi à la notion et à la pluralité des univers organisationnels. Il engage cependant un repositionnement qui peut parfois isoler socialement le cadre ou le dirigeant en raison de sa nature paradoxale. En effet, le responsable se trouve au cœur de toutes les interactions et à la croisée des différentes logiques individuelles et collectives. La spécificité de son métier consiste donc à se situer entre tous les métiers d'autrui ce qui est parfois à la source d'une perte de légitimité et de crédibilité en termes de connaissance du terrain. Le changement évoqué ici est caractéristique, par exemple, pour un enseignant qui devient chef d'établissement scolaire ou bien un ingénieur technique qui devient responsable de projet ou chef d'entreprise. En second lieu, cette professionnalité différente, amène les cadres et les dirigeants à un autre mode de communication avec les univers symboliques et fonctionnels dont ils ont la charge à travers des problèmes de coordination des activités, des langages, des rites, des imaginaires et au-delà des codes concernés, de toutes les sensibilités individuelles et collectives. Cette entrée dans la complexité des mondes et des cultures organisationnels donne sa substance à de nouveaux modes d'intervention davantage axés sur la compréhension des processus. Ainsi, le paradigme de spécialiste, capable de répondre aux problèmes de l'organisation en termes de savoirs thématiques, de dispositifs et de procédures sous l'égide d'une pensée rationnelle et technique, laisse-t-il déplus en plus le champ libre à la posture de l'intervenant-expert dont les savoirs déclaratifs, de nature scientifique ou professionnelle, et les savoirs d'action construits dans et par la pratique, se montreront d'autant plus efficaces qu'ils seront impulsés par des savoirs de processus¹⁰ et agrégés à ceux-ci. L'observation des activités des cadres et des dirigeants et les entretiens réalisés auprès d'un grand nombre d'entre eux montrent l'importance de l'accès à ces « savoir comment faire ce que l'on a à faire » ou savoirs complexes. En particulier, les fonctions d'interface mentionnées dans cet article, semblent relever d'habiletés à raisonner et à agir sur et avec les interactions de toutes natures qui caractérisent la complexité du travail et des organisations.
- 18 En raison de la médiation sociocognitive qu'ils semblent permettre avec le réel et entre les différents acteurs, ces savoirs complexes paraissent favoriser l'expression et le jeu des significations individuelles et collectives. Ils autorisent aussi leur mise en tension en vue de l'élaboration du sens dans le contexte de l'activité, et également en ce qui concerne l'accord plus ou moins étendu que les acteurs forgent en confrontant leurs représentations de la prescription de travail et des activités réelles. Nous noterons que ces savoirs complexes, sont généralement absents des fiches de poste, des référentiels d'emploi et de métier, des lettres de mission ou des contrats d'objectifs. Pourtant, ils sont fréquemment évoqués de façon implicite lorsqu'il s'agit d'énoncer l'exigence d'un résultat ou de pratiquer l'évaluation d'une intervention. Les mondes professionnels, en tant qu'univers sociaux et univers de signification, sont ainsi submergés par des concepts comme problématique, stratégie, diagnostic, sens etc.. termes dont chaque responsable

souligne l'importance pour la réussite de l'action sans souvent en dire plus quant aux processus sociaux et cognitifs qu'ils impliquent. La même remarque pourrait s'appliquer à l'univers de l'enseignement et de la formation professionnelle initiale souvent très exigeant en la matière, mais peu prolixe quant aux modes d'accès à ces savoirs experts et quant à leur construction.

- 19 Ces savoirs complexes peuvent être considérés comme des savoirs intermédiaires jouant, de manière variable, selon les contextes et les acteurs, un rôle important dans la construction du sens de l'activité et de la tâche, toute formalisation excessive à leur sujet pourrait paraître abusive et risquée au regard d'une approche par les processus et la complexité. Ce n'est, à nos yeux, en aucun cas une raison suffisante pour se satisfaire du vide des systèmes et des dispositifs de formation à leur sujet ou de leur abandon par la recherche en faveur d'approches parfois exclusivement ergonomiques au sein desquelles la question des processus de signification demeure secondaire au profil de démarches essentiellement quantitatives et analytiques. Une démarche compréhensive mettra en évidence la diversité et les chevauchements des logiques mobilisées par les cadres et les dirigeants par exemple, pour élaborer un diagnostic d'une situation. Ainsi, les mondes organisationnels sont-ils des mondes de signification avant d'être des mondes de structure. En effet, selon qu'il est échafaudé dans un univers où prédominent des perspectives topologique, événementielle, temporelle, rationnelle, etc. plus ou moins maillées, le processus de construction et de formalisation d'un diagnostic prendra des chemins divers et aboutira à des formes d'intelligibilité variables.
- 20 Cadres et dirigeants se trouvent donc engagés dans un complexe de médiations¹¹ où se mêlent le réel et le symbolique, le singulier et le collectif le sujet et la personne, l'institué et l'informel, C'est là dans les frontières poreuses et les entrelacs du rationnel et du sensible que semble s'installer, peut-être provisoirement, leur nouvelle professionnalité.

Sens, complexité et professionnalisation des cadres et des dirigeants

- 21 Les fonctions d'interface mises en avant ici insistent sur les dimensions de l'interculturalité de l'intercompréhension et de la coopération dans le travail des cadres et des dirigeants. La forte émergence des dimensions symboliques dans leurs activités paraît nécessiter une nouvelle approche, posée en termes de parcours de professionnalisation et d'élaboration d'une professionnalité et non plus en termes d'acquis thématiques et déterminés. La notion de professionnalisation renvoie ainsi à un parcours des signes au sens, de l'information à la communication et du simple au complexe. Trois dimensions paraissent devoir être articulées pour tenter d'explorer le champ problématique de ce parcours. Tout d'abord, ce dernier paraît engager un processus de socialisation et d'immersion dans une logique de métier d'encadrement et de direction, d'où un questionnement quant aux représentations préalables et aux modes d'approche chez ceux qui aspirent à accéder à ces fonctions dans le contexte des fortes mutations décrites ci-dessus. En second lieu, la pensée de complexité paraît constituer un vecteur d'accès à une posture d'interface fonctionnelle et symbolique. Il est donc intéressant de s'interroger à propos des représentations et des logiques des cadres et des dirigeants vis-à-vis de ce paradigme et de ses enjeux pour les organisations et leurs acteurs dans un contexte d'hétérogénéité socioprofessionnelle et culturelle. Enfin, la mise en dialogue et la confrontation des pratiques et des dispositifs d'action dans le cadre

d'espaces et de temps réservés à cet effet, peut-elle favoriser l'émergence d'une intelligibilité réciproque chez ces responsables, à quelles conditions, et avec quelles finalités et quelles possibilités de résonance parmi les différentes cultures que connaissent les organisations ? On le voit, ces questions renvoient à la problématique de la construction d'une professionnalité axée sur la prise en compte de l'hétérogénéité des cultures et des pratiques des acteurs. Mais les managers peuvent-ils envisager de réussir en construisant leur inutilité relative dans et avec les différents mondes organisationnels ?

NOTES

1. Doise. W.. *Logique sociales dans le raisonnement* Neuchâtel Delachaux et Niestlé, 1993.
 2. Taylor.F.W.. *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod. 1964.
 3. Fayol, H. *Administration industrielle et générale*. 1916. rééd. Paris : Dunod. 1979.
 4. Baudrillard J.. *Simulacres et simulation*. Paris : Galilée. 1981.
 5. Baudrillard. J. L'incertitude est-elle notre seule certitude. *Nouvel Observateur*, mars 1998 hors série n° 32. p. 80-82.
 6. Aballea. F.. Sur la notion de professionnalité *Recherche sociale*. n° 124. p. 39-49
 7. Zanfian. P.. *Travail et communication*. Paris : PUF, 1996
 8. Alter. N. *Sociologie Je l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF. 1996
 9. Le Moigne. J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod. 1995.
 10. Brimer.J, *Savoir faire, savoir dire* Paris PUF. 1983
 11. Lamizet. B. Médiation et communication In Chappaz (éd). *Comprendre et construire la médiation* Marseille CRDP/Université de Provence. 1995. p. 135-149.
-

AUTEURS

ROSETTE BONNET

Enesad – Dijon. Crepcom – Université Aix-Marseille 1. Limsic – Université de Bourgogne

JACQUES BONNET

ENESAD – Dijon. Limsic – Université de Bourgogne