

Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/498>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.498](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.498)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 85-106

ISBN : 978-2-86781-506-5

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Rosette Bonnet et Jacques Bonnet, « Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/498> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.498>

Analyses

Résumé

La mutation des compétences d'encadrement et de direction est requise par la complexification du travail et des organisations. La notion de parcours semble pertinente pour traiter des changements identitaires et professionnels qui s'opèrent chez ces managers. Les six postures managériales présentées ici, témoignent de l'évolution du rapport de signification que les managers entretiennent avec leurs activités, les organisations et les autres acteurs.

Mots-clés

Compétence, manager, posture, professionnalisation, signification, analyse du travail

Abstract

The complexification of activities and organisations requires a mutation of management competences. The idea of "career path" seems to be relevant in the analysis of personal and professional changes which are noted by these managers. The six managerial postures, which we are presenting in this text, show the evolution of the signification exchange that managers have with their activities, organizations and with other actors.

Key- Words

Competence, manager, posture, professionalization, signification, work analysis

Jacques BONNET

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 (établissement 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 la communication organisationnelle.

Rosette BONNET

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. Membre de l'équipe de recherche COSMOS/CIMEOS, ses travaux portent principalement sur la communication organisationnelle et notamment sur la professionnalisation des cadres et l'évolution de leur professionnalité.

Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction

Rosette et Jacques Bonnet

rosette.bonnet@orange.fr
jacques.bonnet.couchey@orange.fr

L'emploi du terme *manager* s'applique ici aux activités de tous ceux qui, dans les entreprises, les administrations, les collectivités territoriales et les associations, exercent des responsabilités d'orientation et de pilotage des activités. Il peut tout autant concerner un management de proximité au sein d'équipes, de services, de groupes, qu'un management plus stratégique engageant des prises de décisions de nature plus politique sur les métiers, le développement, l'image et la pérennité de l'organisation.

Il ne s'agit pas de proposer une approche du travail des managers au plan de leur statut ou de leur éventuelle appartenance à un groupe socioprofessionnel, mais de s'intéresser à leurs activités, c'est-à-dire aux comportements, aux actes et aux modes opératoires qui constituent le quotidien de leur intervention professionnelle. Cela signifie que nous intégrons la diversité de leur position sociale dans l'organisation comme une des variables contextuelles de leur travail, que les managers appartiennent à un comité de direction ou bien qu'ils soient à la tête d'un service, d'un département ou d'une autre entité. Dans ce cadre, nous abordons leurs activités comme celles de pilotes qui travaillent sur et avec le travail de collaborateurs directs ou indirects. Il s'agit donc de considérer que le travail d'autrui constitue le principal support et le principal matériau de leur intervention.

Par ailleurs, la performance des managers se trouve au cœur de l'actualité des organisations privées ou publiques. À titre d'exemples, les objectifs de modernisation de l'État engagent fortement les managers publics à développer des compétences au delà du périmètre habituel de la gestion et de l'administration, notamment en matière de ressources humaines, d'animation de projets, de conduite du changement, ou encore de communication sur la qualité de service et

Analyses

les résultats (LOLF¹). De même, dans le secteur privé, les exigences accrues au plan de la productivité, de la qualité, de la réglementation, ainsi qu'un contexte de concurrence sévère à tous les échelons géographiques et économiques, confèrent aux cadres et aux dirigeants des responsabilités plus complexes car multiréférentielles. Cette complexification de l'intervention et des activités managériales semble donc transverse aux secteurs marchand et non marchand. Lors des entretiens semi-directifs conduits auprès d'eux², les managers témoignent de cette complexification de leur métier avec une grande lucidité et énoncent de nombreuses interrogations relatives à leur positionnement, leurs rôles et leurs compétences.

Pour un renouvellement des approches de la professionnalisation des managers

Parcours et professionnalisation

La notion de parcours semble particulièrement intéressante et pertinente pour traiter des mutations identitaires et professionnelles qui s'opèrent chez les managers au cours de leur carrière, car elle évoque une professionnalité (Bourdoncle, 1995) qui ne s'élabore pas sans détours, sans heurts, sans inflexions. Pourtant, ce *métier d'entre les métiers* (Bonnet, Bonnet, 2005 : chap. 3), ce métier d'interface, ne se construit pas, aux dires des managers eux-mêmes, par la stricte application du principe selon lequel le plus court chemin qui relie deux points est la ligne droite. Ce chemin-là se nourrit et nourrit son auteur de ses méandres, de ses hésitations, de ses renoncements et de ses découvertes, ce qui semble impliquer une progressivité et une réflexivité. Il engage notamment des ruptures, par exemple, vis-à-vis du confort d'évoluer dans une équipe connue et parfois soudée, des ruptures avec le sentiment de maîtrise que procure un périmètre d'intervention spécialisé, bien défini et codifié par des procédures ou une discipline. Il semble également impliquer une prise de distance avec l'idée selon laquelle, pour le manager, *tout s'explique* dans

¹ Loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001

² Nous évoquons ici les nombreux entretiens conduits ces dernières années auprès de cadres et de dirigeants et sur lesquels s'appuie cet article de synthèse. Des citations issues de ces entretiens figurent entre guillemets dans ce texte qui reprend et prolonge les analyses présentées dans Bonnet R., Bonnet J. (2006). *Du manager novice au manager expert – Quête de sens et parcours de professionnalisation*, Paris, Hermès science.

*Postures managériales
et évolution des compétences d'encadrement et de direction*

l'univers que l'on *contrôle*, ou encore que rien ne résiste à la puissance de l'analyse et des méthodes de résolution de problèmes...

Ce cheminement consiste aussi à engager des transitions, des périodes plus floues qui représentent des moments plus incertains dans un parcours de professionnalisation. Ces phases où les représentations du métier, des activités et des compétences ont été interpellées chez le manager et ne parviennent pas encore à trouver des points d'ancrage sociaux et cognitifs suffisamment nombreux et solides, caractérisent un individu au milieu du gué, entre deux rives, parfois hésitant entre le retour ou la poursuite du parcours.

Faire référence à la notion de parcours de professionnalisation à propos des managers signifie encore la nécessité d'analyser les processus qui les conduisent à faire des liens entre les contextes et les activités, à formaliser des acquis et des expériences, à en tirer des leçons pour de nouveaux développements. Il s'agit donc de tenter d'identifier ces dynamiques sociales et cognitives à travers lesquelles *ils trouvent et donnent un sens*, en termes d'orientation et de signification, à leur travail et parviennent à l'exprimer, voire à le faire partager. Un parcours de professionnalisation engage donc la construction progressive d'habiletés qui consistent à traiter du sens, de son élaboration, de ses vecteurs, de son impact. C'est cette dimension qui semble au coeur de la position d'interface évoquée par les cadres et les dirigeants et qui les conduit aujourd'hui à travailler moins sur des procédures et des outils, pour intervenir de plus en plus sur des processus et sur des interopérations (Zarifian, 1996), c'est-à-dire des nœuds, des maillages de décision, d'action, de compétences, de discours.

En corollaire à cette dimension propre au parcours de professionnalisation des managers, il apparaît que les responsables des organisations entreprennent, à travers leurs activités, un cheminement du simple vers le complexe. Cela signifie notamment qu'ils empruntent ce délicat passage du raisonnement analytique, explicatif et majoritairement exprimé de manière déclarative, vers celui de la compréhension (Le Moigne, 1995). Savoir identifier, appréhender, exprimer, des situations ou des activités de plus en plus complexes, qui paraissent d'ailleurs avant tout compliquées, difficiles, pour en faire ressortir une lecture simple mais non réductrice, accessible, partageable, favorisant l'identification de priorités pour l'action, représente un ensemble d'habiletés qui illustrent l'impulsion de cette dynamique dans le parcours du responsable. Elle peut se traduire, par exemple, par une capacité à produire un diagnostic qui ne se limite pas

Analyses

à des constats, mais qui interroge les tensions, les dynamiques, les liens à l'oeuvre dans la situation examinée, que celle-ci concerne les métiers, les activités, les ressources et les contraintes, l'image de l'organisation, ses cibles, ses modèles de fonctionnement, etc.

Le parcours de professionnalisation du manager est donc abordé ici à travers ses mouvements, ses ruptures, ses relances, ses bifurcations *sociales et cognitives*. En effet, c'est au cœur de ces processus de changement que s'élabore et se manifeste la signification que l'individu trouve et donne à son travail. Le sens se construit dans les intervalles, dans les interstices, dans l'Entre de l'agir et de la pensée... C'est pourquoi l'observation de tels processus est à même de renseigner sur la manière avec laquelle le manager tente d'établir un pont de signification entre la rive de son éventuelle connaissance actuelle du métier, connaissance déclarative et/ou forgée par l'expérience, et une autre rive, celle d'une professionnalité plus affirmée et caractérisée par davantage d'efficacité sociale et cognitive sur les terrains fonctionnels et sensibles de son intervention.

La professionnalisation des managers : un processus de changement de posture

Afin de tenter de rendre compte de ces mouvements, nous recourons à la notion de posture, un concept qui donne davantage de vie à la lecture des processus identitaires en cours et à la compréhension de la progressivité des compétences en voie d'élaboration. La notion de posture renvoie donc à des logiques sociocognitives (Doise, 1993) identifiables chez les managers. Ces logiques ne doivent pas être considérées seulement comme des catégories d'activités mentales ou de comportements sociaux, mais comme des témoignages provisoires et fugaces du rapport de signification (Eco, 1997) que le manager développe et entretient avec la réalité des organisations, des autres acteurs, des contextes et des activités, dont les siennes.

Le concept de posture paraît approprié pour rendre compte de ces logiques sociocognitives en mouvement, car il conjugue la lecture d'une position momentanée chez le manager, celle de l'instant et de l'évènement que représente toute situation professionnelle, en même temps qu'il rend compte de processus évolutifs au regard des interactions en cours et en jeu entre le sujet et son travail. Il est donc essentiel de les considérer comme des modèles en tension, reflétant des combinaisons de représentations, de valeurs, d'identité, d'attributions causales, des modèles qui témoignent du rapport de sens

*Postures managériales
et évolution des compétences d'encadrement et de direction*

que le manager entretient avec la prescription de travail et ses activités réelles.

Par ailleurs, le concept de posture témoigne d'autres interactions, davantage relatives à l'expression de la dialogique du rationnel et du sensible chez le manager. L'insistance des cadres et des dirigeants à mentionner leurs tentatives de « *dosage* » entre vie personnelle et vie professionnelle illustre la nécessité de prendre en compte ce type d'interinfluences dans l'ensemble des analyses les concernant.

Ainsi, en conjuguant *la figure et l'allure*, la notion de posture permet d'aborder le cheminement social et cognitif du manager dans son parcours de professionnalisation, tout en offrant les points de repère utiles pour tenter de saisir *de façon simple et non simpliste, la complexité des mouvements* en cours (Le Moigne, 2003). Il était donc nécessaire de disposer de dénominations permettant de rendre compte de ces processus à travers le paradigme du rapport de signification à la réalité qui guide cette lecture de la construction de la professionnalité managériale.

Le triptyque Novice/Professionnel/Expert représente un point de départ intéressant pour l'analyse de l'activité et l'élaboration de parcours de professionnalisation. Cependant, il convient de l'aborder avant tout comme une illustration du cheminement vers la capacité de donner et de trouver du sens à des situations professionnelles de plus en plus complexes du fait qu'elles font de plus en plus appel à des compétences multiréférentielles, au delà des catégories et des disjonctions que les diplômés et les spécialités manifestent à propos des savoirs et des pratiques professionnelles. Cette remarque vaut d'autant plus aujourd'hui pour un parcours managérial qui recourt à une posture d'interface fonctionnelle et symbolique.

Il faut encore rappeler la prudence nécessaire pour un usage valide des notions de novice, de professionnel et d'expert. Il ne s'agit aucunement de tenter de déterminer un *niveau* de compétences, il ne peut donc être question de faire référence à un *état* de savoir. Il s'agit de pouvoir disposer d'indicateurs sur le processus de relation à la réalité chez le manager et sur ses effets, notamment au regard de la prescription et de l'activité.

Ainsi, la posture *novice* marque un déficit généralisé d'informations sur les tâches à réaliser ainsi que sur les modes de conduite opératoire des activités. Elle manifeste en cela chez le sujet une difficulté à identifier une orientation, une signification et une projection de son rôle et de ses interventions. Non seulement ce dernier n'identifie pas la

Analyses

prescription de travail liée à ses missions de manager, mais il ignore comment mettre en actes les savoirs déclaratifs dont il dispose éventuellement, et qui ont pu, par exemple, être forgés par une formation initiale.

La posture *professionnel* correspond à une approche de la réalité à travers des procédures peu nombreuses, mais globalement stabilisées et maîtrisées face à une situation professionnelle. Elle témoigne généralement d'acquis en matière de savoirs d'action (Barbier, 1996), mais ces derniers paraissent dépendre de contextes d'intervention et de conduites opératoires spécifiques et parfois ancrés dans la reproduction et la répétition, d'où des difficultés d'adaptabilité aux événements et aux aléas en situation professionnelle.

La posture *expert* complète ce triptyque. Il convient de rappeler qu'ainsi définie, elle ne relève en rien de la maîtrise d'une spécialité disciplinaire théorique ou technique, mais renvoie à une connaissance et à une maîtrise des tâches couplées à des capacités de guidage, de veille et d'évaluation de leur mise en œuvre. Dans ce cas, le sens est construit en amont de l'action et fait l'objet d'adaptations au cours de celle-ci. De ce point de vue, cette posture est celle d'un sujet expert du pilotage de sa propre activité, ce qui signifie des prises d'informations incessantes et la maîtrise de savoirs complexes liés aux habiletés de diagnostic, de problématisation, d'évaluation, de stratégie...

Des travaux de recherche³ et d'ingénierie menés auprès de managers en activité nous ont conduits à étendre et à préciser le modèle ci-dessus en caractérisant six postures qui permettent de rendre compte de façon plus significative de la construction de la professionnalité managériale et de ses différentes manifestations sociales et cognitives. Le nombre de six postures ne relève pas d'un choix, il est la résultante de la modélisation des résultats obtenus grâce à l'exploitation des informations fournies par des batteries de questionnaires, d'entretiens semi-directifs, de relevés d'observation de pratiques, de relevés d'analyse de traces et de documents. Avant de présenter une

³ A titre d'exemples :

- Bonnet, Bonnet, *Contribution de recherche à la création de l'Observatoire des missions et des métiers du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche*, Rapport de recherche, OMM (Observatoire des missions et des métiers/Direction générale de l'Administration du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 8 livrets, 643 p, 2003.

- Bonnet, Bonnet, *Compétences et professionnalisation des dirigeants-entrepreneurs : quels scénarios pour un métier complexe ?* Commanditaire : CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise), Paris, Rapport de recherche, 133 p, 2002.

*Postures managériales
et évolution des compétences d'encadrement et de direction*

illustration de ces six postures, il convient d'insister sur le fait que leur caractérisation est toujours référée à une situation professionnelle précise et particulière, ce qui signifie clairement qu'il serait vain et peu valide de tenter de décerner des blâmes ou des labels de compétences à des managers que l'on voudrait reconnaître hâtivement sous le halo de novice ou d'expert, c'est-à-dire comme *étant* novice et expert.

Il ne s'agit donc pas d'aborder la progressivité de la professionnalisation comme une suite d'*états* correspondant chez chacun à un objectif de maîtrise de toutes les situations et événements de travail qu'il rencontre : *on peut se montrer novice face à une situation professionnelle et expert ou professionnel face à une autre...* Cependant, la conjonction des significations que le sujet parvient à trouver et à donner aux situations caractéristiques de son métier permet⁴ l'identification et la modélisation d'un processus de relation à la réalité, et c'est cette tendance, ce processus de rapport de l'individu au réel, que les six postures modélisées ci-après tentent de mettre en évidence en termes de continuum social et cognitif.

Ajoutons encore que *le parcours professionnel du manager n'est pas linéaire et ne traverse pas toujours toutes les postures présentées ici*. Des sauts sont possibles, des retours en arrière aussi, toujours liés aux événements propres à l'activité, au contexte d'emploi et d'intervention, mais aussi au développement de la professionnalité en tant que telle chez le sujet.

Chaque posture donnera lieu à une analyse des éléments qui la caractérisent.

Six postures identifiables chez les managers

La posture Novice : le déficit d'informations et de signification

- Connait peu ou mal la prescription/commande de travail ainsi que les situations professionnelles types
- Epreuve des difficultés à se situer en termes de statut, de rôles, de représentation de son organisation
- Ne maîtrise pas de procédures d'intervention stabilisées et formalisées, de modes opératoires, de protocoles d'activités
- Ne maîtrise pas le ou les « *mots du métier* »

⁴ Sous réserve du respect de conditions de significativité et de validité des observations recueillies ainsi que de leur exploitation

Analyses

- Intervient selon une démarche durable et caractérisée d'essai, de tâtonnement.
- Un déficit d'informations source de stress et d'inhibition
- Cherche à s'appuyer sur des techniques, des méthodes schématisées qui constituent pour lui des « *modes d'emploi des situations professionnelles* » vécues comme des obstacles
- Ne maîtrise pas de savoirs complexes
- N'évalue pas et ne s'auto-évalue pas

Posture « Novice avancé » : premières pistes, premières empreintes

- Commence à réunir et maîtriser des bribes de savoirs déclaratifs, des notions, des expressions collectés en recherchant dans des ouvrages, des rapports, au cours d'expériences et avec la médiation d'autrui
- Se détache d'une perception confuse et globale, interroge la situation et opère une première recherche d'indices pour la comprendre sans toutefois parvenir à problématiser
- Raisonne l'évaluation de l'action à l'aide d'objectifs en les confondant avec un choix stratégique
- Transfère rapidement son analyse dans des choix techniques
- Prend conscience des limites de son approche mais éprouve des difficultés à scénariser son intervention pour l'adapter
- Posture « Professionnel » : une certaine maîtrise opérationnelle qui peut cependant s'avérer comme limitant la compétence managériale
- Maîtrise et applique, parfois avec succès, si la situation est peu mouvante et complexe, un scénario d'intervention formalisé correspondant à chaque type de situation professionnelle
- Traite l'imprévu par recherche de similitudes, ce qui limite son adaptabilité
- Appuie son argumentation sur l'expérience personnelle
- Produit et applique des procédures d'intervention parfois très élaborées, schématisées, selon une logique d'exhaustivité et de contrôle

*Postures managériales
et évolution des compétences d'encadrement et de direction*

- Produit des diagnostics rapides puis propose une procédure d'intervention
- Raisonne peu par écarts, par interactions, par système, préfère expliquer plutôt que comprendre un problème
- Recourt à l'évaluation de manière sommative
- Se déclare fréquemment surchargé, sujet à l'activisme

Posture « Professionnel averti » : premiers pas vers un questionnement des pratiques et des procédures

- Commence à manifester une prudence, une variabilité vis-à-vis des modes opératoires et des dispositifs
- Commence à raisonner par scénarios, à interroger la portée stratégique des missions et des opérations
- Témoigne d'une approche moins déclarative et moins descriptive du métier, moins ancrée dans le fini et l'exhaustivité
- Elabore des diagnostics plus précis, plus adaptés et validés
- Commence à interroger ses propres pratiques et les moyens de développer ses compétences
- Connaît la prescription et les exigences des situations, se heurte encore au discernement problématique
- Se montre soucieux de s'appuyer sur l'évaluation comme mode de pilotage, tente d'élaborer des outils et dispositifs
- Posture « Expert naissant » : l'ouverture à la problématique du sens
- Met en avant les principes, les processus, le sens de l'action
- Se montre prêt à expliciter la plus-value des changements et des projets
- Raisonne système
- Appuie de plus en plus ses décisions sur un diagnostic, une problématisation et un raisonnement stratégique, ne se lance pas hâtivement dans la préparation de plans d'action
- S'appuie sur les ressources humaines et cherche à les développer
- Maîtrise des démarches de projet et conseille à ce sujet
- S'appuie sur l'évaluation en amont, pendant et après l'action

Analyses

- Commence à pratiquer des formes de médiation, gagne en habiletés communicationnelles

Posture « Expert » : au cour des interactions, en veille sur sa propre intervention

La posture « *Expert* » ne constitue en rien un achèvement. Elle ne relate pas un spécialiste sûr de son fait, de son savoir et de son expérience. Elle pointe, non pas une figure idéale, une icône, mais bien une approche et une intervention effective en situation, en activité, qui témoignent de certaines manières de penser, de vivre, d'habiter et d'agir son travail de manager. Avant tout, la posture « *Expert* » désigne un manager qui connaît et maîtrise la prescription de travail institutionnelle et les situations professionnelles-types de son métier, déploie des modes opératoires adaptés et efficaces et qui, de surcroît, manifeste une cognition sur sa tâche et sur la manière dont il y répond.

Quels peuvent être les indicateurs d'une posture « *Expert* » considérée à la fois dans la dynamique d'un processus de relation au réel et dans l'instant du traitement effectif d'une situation professionnelle ?

- Connaît et maîtrise la tâche/prescription et manifeste une cognition et une distanciation sur celle-ci, notamment dans son discours
- Se montre apte à convoquer et à exploiter les savoirs professionnels complexes : diagnostiquer, problématiser, raisonner stratégie, piloter, évaluer, gérer des interactions
- Change de scénario de traitement, de mode opératoire, de façon pertinente pendant la conduite même de son intervention
- Met en avant et fait explorer le sens de l'action. Son intervention s'appuie sur une posture de médiation à la fois exigeante et facilitatrice, favorable à l'autonomisation des acteurs.

Cheminement du sens et parcours de professionnalisation

La construction de significations pertinentes et cohérentes constitue un des fondements de la professionnalisation des managers dans le cadre d'un parcours de développement de leurs compétences. L'enjeu central de ce parcours réside dans l'élaboration et l'expression d'une sémiose envers la prescription de travail et envers la conduite de l'activité. Ce processus engage des changements de postures marqués par quelques transversalités dont l'énoncé servira de conclusion, mais aussi de projection, à la réflexion proposée dans cet article.

*Postures managériales
et évolution des compétences d'encadrement et de direction*

Au premier rang de ces processus transverses figure le passage, chez le manager, d'un rapport au réel inscrit dans l'analyse et la disjonction, à une posture fondée sur la pensée de complexité et notamment sur l'approche dialogique. Cette évolution *du simple au complexe* conditionne l'accès à la compréhension des interactions fonctionnelles et symboliques en contexte professionnel. En second lieu, un autre changement de posture marque, chez le manager, le recul d'une perception globale et confuse au profit d'abord d'une catégorisation puis d'une distance critique et contextualisée vis-à-vis de la prescription de travail et de l'activité. Ce processus d'émergence d'une métacognition se caractérise notamment par une attitude de veille propice à l'éclairage de la pertinence de son intervention et de celle d'autrui. Cela signifie encore que la posture managériale dépasse le seul stade des signes pour approcher les problématiques de signification, donc qu'elle se transporte des conceptions de l'émission d'informations vers un intérêt pour l'expression et la réception de messages. Ainsi, le manager parvient à *distinguer information et communication ou encore relation et interaction* parce qu'il prend en compte les représentations des qui fondent le développement et l'expression de la dimension politique et stratégique de sa professionnalité. Dès lors, une approche visant à favoriser et à accompagner la professionnalisation des managers en tant que parcours au sein de ces significations et en tant qu'évolution de postures, offre une possibilité d'interroger l'ingénierie de formation qui leur est destinée, de même qu'elle permet de revisiter la problématique de leurs compétences dans des univers socioprofessionnels incertains et complexes.

Bibliographie

BARBIER, Jean-Marie. *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : PUF, 1996, 320 p.

BONNET, Rosette, BONNET Jacques. *Du manager novice au manager expert – Quête de sens et parcours de professionnalisation*. Paris : Hermès science, 2006, 186 p.

BONNET, Rosette, BONNET, Jacques. « 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 & Organisation*, n° 31, 2007, p. 248-263.

BONNET, Rosette, BONNET, Jacques. *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants – Entre le rationnel et le sensible*. Paris : L'Harmattan, 2003, 254.

Analyses

BONNET, Rosette, BONNET Jacques. « Les cadres et les dirigeants confrontés à la complexification de leur métier » in CLENET J. POISSON, D. (sous la dir.), *Complexité de la formation et formation à la complexité*. Paris : L'Harmattan, 2005, 286 p.

BONNET, Jacques. « Interprofessionnalité et complexité - une tentative de compréhension et d'articulation des cultures et des pratiques professionnelles liées à la santé » in MANIÈRE D. (sous la dir.), *Interprofessionnalité en gérontologie*. Paris : Erès, 2005, 279 p.

BOURDONCLE, René. « Autour du mot professionnalité », *Recherche et Formation*, n°19, 1995, p. 137-148.

DOISE, Willem. *Logiques sociales dans le raisonnement*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1993, 198 p.

ECO, Umberto. *Kant et l'ornithorynque*. Paris : Grasset, 1997, 470 p.

LE MOIGNE, Jean-Louis. *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod, 1995, 178 p.

VYGOTSKI, Lev. *Pensée et langage*. Paris : Messidor/Éditions sociales, 1985, 536 p.

ZARIFIAN, Philippe. *Le travail et l'événement*. Paris : L'Harmattan, 1995, 449 p.

ZARIFIAN, Philippe. *Travail et communication*. Paris : PUF, 1996, 213 p.