



Jean-Pierre Bouchez,
Directeur des Etudes,
Groupe Merlane, Paris, France.

De la clarification et de l'usage possible d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir

La littérature managériale fabrique et utilise régulièrement des expressions et des concepts, le plus souvent issus d'auteurs nord américains, qui entrent progressivement dans l'usage commun, mais dont on éprouve quelques difficultés à saisir le sens et les contours. Le terme de Knowledge Workers en constitue assurément un bon exemple. Concept valise, de par son caractère protéiforme, polysémique et hétérogène, il est en effet susceptible d'englober de multiples activités professionnelles extrêmement différenciées et distantes les unes des autres. Il n'y a rien de commun entre ces spin doctors collaborant exclusivement pour dirigeants de grands groupes souvent mondiaux et les «intello précaires» (Rambach A. & M., 1995), sorte de nouveaux tâcherons de la matière grise travaillant souvent en indépendants, à l'exemple d'informaticiens, de photographes, ou de consultants.

C'est bien là l'enjeu de l'exercice auquel nous souhaitons nous livrer dans cette contribution, en proposant la construction d'une typologie autour de la famille des travailleurs du savoir, susceptible de rendre compte de sa diversité et d'en saisir ainsi les caractéristiques dominantes. De ce point de vue, on opérera une distinction structurante reposant sur la nature de leur activité, entre d'une part, les *travailleurs du savoir* proprement dit, qui

pour l'essentiel, traitent de l'information et sont à ce titre des acteurs de leur production et d'autre part, les *professionnels du savoir* qui se positionnent dans le champ plus savant et/ou innovant de la manipulation de concepts et d'idées, et apparaissant plutôt comme des auteurs de leur action ou de leur création. Cet exercice ne pourra toutefois être tenté qu'après avoir proposé préalablement un double regard susceptible de nous

éclairer sur ce concept : celui proposé par les statisticiens de l'INSEE et celui issu de contributeurs de la littérature managériale. Enfin, dans une troisième partie, nous pointerons les usages potentiels associés à cette typologie.

■ Des repères pour clarifier le concept de travailleurs du savoir

On définira d'emblée, et de manière provisoire et extensive, les travailleurs du savoir en les considérant comme étant ceux dont les activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir. Ces différentes activités s'actualisent dans le cadre d'un univers marchand ou non marchand. Dans le premier cas, l'exercice se réalise notamment à travers la réalisation et la vente de prestations à caractère intellectuel et immatériel, auprès de clients ou d'usagers, composés à l'essentiel de firmes et dont les consultants constituent la figure prototype. Dans la perspective d'un univers non directement marchand, on rencontrera par exemple des universités avec un corps enseignant, des bibliothécaires, etc. Cette contribution sera exclusivement centrée sur les activités dites marchandes.

Aussi, afin de construire des repères typologiques pour mieux repérer, clarifier et comprendre ce concept de *Knowledge Worker*, nous porterons, dans un premier temps notre attention sur deux champs, qui bien que différents, sont cependant susceptibles de nous livrer un premier éclairage. Il s'agit de l'INSEE et de sa nomenclature d'une part, et des auteurs contributeurs de la littérature managériale et universitaire – essentiellement anglo-saxons – qui se sont penchés sur cette population (et sur lesquels nous proposerons un développement plus dense), de l'autre. Cette double perspective nous permettra de progresser dans notre réflexion. Elle n'est cependant pas, à nos yeux, totalement satisfaisante. Nous proposerons alors une approche plus spécifique, centrée sur la nature de l'activité dominante.

Du côté de l'INSEE et des catégories socio-professionnelles : les «cadres et professions intellectuelles supérieures» (CPIS).

En adoptant, en 2003, une nouvelle nomenclature (entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2004), l'INSEE a tenu compte, notamment, des transformations intervenues depuis vingt ans dans le monde de l'entreprise, tout en affinant le groupe des «cadres et professions intellectuelles supérieures», créé

en 1982. Ce groupe est en effet susceptible de regrouper a priori, un certain nombre de travailleurs du savoir, pouvant entrer peu ou prou dans notre définition provisoire. Il comporte plusieurs catégories : les professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information des arts et des spectacles, les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, et enfin, les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise.

Au sein des professions libérales, dont la définition¹ bien qu'extensive, recoupe assez largement le concept anglo-saxon de *professions*², on trouve principalement des activités de conseil exercées auprès de clients, qui ont pour objet de :

- traiter des données souvent complexes, autour des métiers du chiffre (à l'exemple de l'expert comptable);
- proposer des prestations largement diversifiées, (hors métiers du chiffre), à l'exemple de la gestion des ressources humaines;

¹ «Professions dans l'exercice est strictement réglementé, comportant le plus souvent l'exigence d'un diplôme, ainsi le respect de règles déontologiques impliquant fréquemment la présence d'une organisation ordinaire (médecins pharmaciens, avocats notaires...)». Source : nouvelle nomenclature.

² Pour une présentation de ce concept, voir notamment : Dubar, C. et Tripier, P., "Sociologie des professions", Armand Colin, 1998, notamment p. 8 et s. Nous utiliserons pour notre part, dans la suite du texte, le terme de profession dans un sens large et commun d'activités professionnelles.

- concevoir des édifices pour le compte de clients et d'en organiser la construction, en référence à la profession d'architecte;
- plaider en justice pour le compte de client, à l'image de la profession d'avocat.

S'agissant des professions de l'information, des arts et des spectacles, la nouvelle nomenclature intègre notamment les cadres rédactionnels de la presse. Naturellement, comme pour d'autres professions, on se trouve avec les journalistes, sur un spectre assez large : réaliser le compte rendu d'un fait divers ordinaire ou procéder à une analyse politique fine et subtile.

Les cadres administratifs et commerciaux par ailleurs, regroupent par exemple, des cadres spécialistes de la formation, des cadres de la publicité, des cadres des marchés financiers.

Enfin, les ingénieurs et cadres techniques, rassemblent en particulier les activités d'étude et les activités de recherche & développement.

Sur cette base, à travers une observation plus exhaustive et synthétique, une première synthèse peut être proposée en opérant un regroupement des professions autour de cinq formes d'activités, comme le propose le *Tableau* qui suit :

Tableau 1

FORMES D'ACTIVITÉS	PROFESSIONS (exemples issus de CPIS)
Traitement de données chiffrées	Expert comptable (métiers du chiffre)
Offre de prestations dans d'autres champs du conseil	Conseiller en relations humaines, informaticien, conseil
Diffusion de l'information et du savoir	Journaliste, formateur (implicitement)
Vente d'idées et de concepts	Architecte, ingénieur d'étude, ingénieur R & D
Résolution de problèmes	Juriste d'entreprise, avocat

Le *Tableau 1* ainsi retraité suggère une amorce de typologie autour de problématiques relativement différenciées, mais qui peuvent cependant se combiner, et qui constituent des pistes prometteuses, qu'il nous sera nécessaire d'affiner dans la deuxième partie de cette contribution.

La production managériale et universitaire autour des travailleurs du savoir :

On s'efforcera dans cette présentation d'évoquer les principaux apports de la littérature universitaire et managériale, dans la formation et l'histoire récente de ce concept. Cet aspect confirmera que c'est finalement au confluent de la croissance et de la rencontre notamment entre les champs cognitifs et des services, que le concept de *Knowledge Worker* (même si le terme n'est pas expressément usité) émergera progressivement dans la production anglo saxonne, notamment dans les années 70. Son utilisation et sa généralisation, dans les écrits de même origine anglo-

saxonne, se réalisera dans les années 90, en marge d'une certaine façon du *Knowledge Management*, concept plutôt centré autour des technologies d'information, que sur les hommes. En France, son utilisation se développera à partir des années 2000.

L'émergence des analyses centrées autour des économies et des activités fondées sur le savoir

Il n'est pas indifférent de constater que c'est à partir des années 60, que des auteurs ont commencé à observer et à analyser le concept d'activités et de professions centrées autour du savoir et des connaissances. Cette période charnière à bien des égards, est propice au renouvellement des réflexions à la lumière des évolutions sociétales qui se profilent. Déjà, l'économiste Fritz Machlup, effectue des premières investigations approfondies sur le travail du savoir. Il publie, un ouvrage devenu classique, "*The production and Distribution of Knowledge in the United States*" (Machlup, 1962), qui montre en particulier, statistiques à

l'appui, l'importance de la croissance des activités liées à la production du savoir aux USA durant la période 1900-1959.

C'est également dans ce cadre qu'il nous faut évoquer des auteurs qui se situent, à partir des années 70, dans le cadre de postures que nous qualifions, pour simplifier, de «post-industrielles». Enumérons-les, à titre de curiosité, (au moins dans leur traduction française pour les auteurs américains) : *"La société post-industrielle"* (Touraine, 1969), *"La société post-industrielle"* (Bell, 1976), *"La troisième vague"* (Toffler, 1985). Il nous faut ici surtout insister sur la contribution très innovante de Daniel Bell, dans son célèbre ouvrage fondateur *"The Coming of Post-Industrial Society"* (Bell, 1973), déjà cité dans sa version française, où le sociologue de Harvard insiste particulièrement sur l'importance croissante des contacts directs entre les personnes, ainsi que la production et l'échange des informations et des savoirs. En définitive, la société, comme le précise Bell, «est fondée sur les services. Le jeu s'y déroule entre les personnes. Ce qui compte désormais, ce n'est ni le muscle, ni l'énergie, mais l'information. L'homme clef est le professionnel, le spécialiste, qui grâce à son instruction et sa formation, possède les compétences auxquelles la société industrielle fait de plus en plus appel». Si cette société, poursuit-il, nous apparaît

comme «une société du savoir», c'est à deux titres :

- L'innovation y découle de façon toujours plus directe de l'effort de R&D - et qui plus est, le rôle clé réservé à la connaissance théorique modifie profondément, dans la société nouvelle, le rapport entre science et technologie;
- Le rapport entre science et technologie, se déplace de plus en plus nettement vers le «secteur du savoir», qui absorbe une part croissante de la main d'œuvre et fournit une part croissante du PNB.

Ce milieu des années 70 constitue en définitive, une forme de bascule. Ainsi, les travaux de Kendrick sur l'évolution du poids relatif du stock réel de capital intangible (éducation et formation; santé, sécurité et mobilité; et R & D) aux Etats-Unis de 1929 à 1990, indiquent que c'est précisément aux alentours de 1973, que la dimension du stock réel de capital intangible s'est suffisamment accrue pour dépasser la dimension du stock réel de capital tangible (Kendrick, 1994). L'entrée dans l'économie de la connaissance, ne va cesser alors, de s'affirmer progressivement.

Un terme en voie de popularisation progressive :

C'est en réalité dans les années 90 que le terme même de travailleurs du

savoir va s'imposer peu à peu et se populariser, en particulier avec Peter Drucker, (qui d'ailleurs en revendique la paternité dans un ouvrage relativement ancien (Drucker, 1959). Il publie au début des années 90 "*Post-capitalist Society*" (Drucker., 1993), dont un extrait sera souvent repris et banalisé dans les écrits managériaux et chez les consultants. Aujourd'hui, écrit-il, «le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, la terre, le travail et le capital n'ont pas disparu, mais sont passés au second plan. (...). Qu'on le juge souhaitable ou pas, ces développements répondent à un changement irréversible : maintenant le savoir s'applique au savoir lui même».

Cette dernière phrase, plus rarement citée, constitue pourtant l'un des aspects les plus importants, car elle pointe l'aspect capital de la dynamique de la création. Pourtant, lorsque l'auteur tente d'illustrer de manière concrète ce que recouvre ce terme, il propose de fait une conception très extensive et cite pèle mèle : les techniciens, (qu'ils soient chargés de l'entretien d'ordinateurs, d'un appareil de radiologie ou d'un réacteur d'avion), mais aussi des activités exigeant des connaissances approfondies, que ce soit la recherche génétique, l'astrophysique ou la mise en scène d'un opéra. En d'autres termes, retenons pour notre propos que si Peter Drucker a eu le mérite d'avoir largement popularisé le

terme de travailleur du savoir, celui-ci demeure à notre sens, à la fois beaucoup trop flou et extensif.

L'ancien secrétaire d'Etat américain au travail, Robert Reich, dans un ouvrage qui comptera (Reich, 1993), repère pour sa part, trois grandes catégories d'emplois à venir, dont les fameux manipulateurs de symboles, catégorie qui ressemble fortement à celle des travailleurs du savoir, même s'il n'emploie pas explicitement ce terme. Elle regroupe, selon Reich, toutes les activités de «résolution de problèmes», «d'identification de problèmes» et de «courtage stratégique» et rassemble ainsi des informaticiens, des ingénieurs, des avocats, des comptables créatifs, des consultants en management, des spécialistes en organisation, des conseillers financiers et fiscaux, les réalisateurs, des éditeurs, des journalistes et des professeurs d'université.

Reich, que nous ne faisons ici que survoler, propose une approche séduisante qui décrit bien l'articulation et l'agencement des compétences et des contributions de ces différents manipulateurs de concepts et d'idées qui comporte, on le verra, des analogies avec ceux que nous qualifions de professionnels du savoir. Mais, ce faisant, il opte logiquement pour une position restrictive, en quelque sorte tirée vers le haut, en montrant à cette occasion que l'écart s'élargit entre cette minorité et ce qu'il appelle les travailleurs routiniers.

Jeremy Rifkin, auteur de plusieurs *best sellers* souvent de qualité, se situe dans la mouvance de cette dernière perspective (Rifkin, 1995). De nombreux autres auteurs américains, comme Amar, se sont exprimés plus récemment sur ce concept, (Amar, 2002), ou Richard Florida (Florida, 2002). Tous ont finalement observé et analysé avec perspicacité la croissance des travailleurs du savoir et les risques de segmentations associés avec les catégories de travailleurs plus routinières.

En France, le terme est utilisé, notamment depuis les années 2000, et de plus en plus fréquemment par différents auteurs qui traitent de la problématique du *Knowledge Management*. Ainsi, Jean François Ballay présente-t-il les travailleurs du savoir comme des contributeurs à la production de savoir (Ballay, 2002). Jean Yves Prax pour sa part, développe quelques paragraphes intéressants sur le management des *Knowledge Workers* sans toutefois définir formellement le terme (Prax, 2003). Claire Beyou utilise également ce terme dont la caractéristique réside en ce que la valeur ajoutée de ce nouveau type de travailleurs tient de plus en plus à leur contribution au «capital intellectuel» de l'entreprise (Beyou, 2003). Jean Louis Ermine les identifie comme des acteurs de l'organisation générant des «flux de compétences», ou utilisant des «flux de cognition» dans leur activité productrice (Ermine, 2004). Toutefois aucun de ces

auteurs – mais ce n'étaient pas là l'objet de leurs contributions – proposent une approche formelle de ce concept.

Ces différentes pistes et perspectives apportent des éclairages qui permettent de mieux cerner cette population. L'approche par les «cadres et professions intellectuelles supérieures» reste, nous l'avons vu, prometteuse, notamment à travers les différentes formes d'activités qu'elle suggère. La littérature universitaire et managériale, que nous avons survolée, nous a fait entrevoir le cheminement du concept sur fond de croissance de l'économie du savoir. Nous voici à présent mieux équipé pour prolonger et approfondir cette analyse, afin de mieux saisir ce que recouvre réellement ce terme de *Knowledge Worker*, en proposant de se centrer sur une autre perspective, qui repose sur l'analyse de la nature de l'activité dominante.

■ Notre perspective : vers l'analyse de la nature de l'activité dominante des travailleurs et des professionnels du savoir³

Nous procéderons à une première distinction entre les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir, puis nous compléterons cette typologie en intégrant des sous-distinctions au sein de ces deux populations, en proposant une typologie qui privilégie, comme

³ Le Tableau 4, positionné en fin du texte, synthétise cette présentation.

indiqué, la nature de l'activité dominante étayée par les principales caractéristiques associées ainsi que des exemples illustratifs.

Distinguer les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir :

La perspective du centrage sur la nature de l'activité dominante, nous apparaît en effet propice et opératoire pour permettre de mieux saisir cette population de *knowledge workers*. A cet égard, il nous paraît pertinent d'opérer une première distinction structurante entre, d'une part, les *travailleurs du savoir*, dont les activités sont majoritairement centrées sur le *traitement de l'information* et, d'autre part, les *professionnels du savoir*, qui *manipulent*, pour l'essentiel des *idées et des concepts*.

Les termes de *traitement* et de *manipulation* sont délibérément choisis. Le premier se réfère plutôt pour partie au langage informatique et désigne alors un ensemble d'opérations relatives à la collecte, à l'enregistrement, à la modification et à l'élaboration de données⁴. Le second suggère dans notre esprit, un travail plus «savant» et plus complexe, le terme de manipulation (dans son sens propre) paraissant de ce point de vue, mieux approprié, que le simple terme de traitement. Utiliser en effet la terminologie de *manipulation de concepts et d'idées* implique,

pour nous, un référencement délibéré dans un champ qui traduit la réalité d'un saut conceptuel et qualitatif conséquent.

Avec les *travailleurs du savoir*, on se situe donc plutôt dans le cadre de la réalisation de prestations de services à contenu intellectuel relativement banalisés et même parfois routiniers, comme nous aurons l'occasion de l'illustrer. Leur champ d'activité dominant se situe dans le cadre de *l'application* du savoir. En cela ils réalisent des prestations que nous qualifierons, selon les cas, de *copie/reproduction* ou de *modification*. Ils agissent dans une logique plutôt industrielle et exercent d'ailleurs leur activité souvent au sein d'organisations importantes, qui disposent généralement de bases de données conséquentes et de systèmes d'information sophistiqués. La co-production avec le client est, dans l'ensemble, relativement peu poussée.

Les *professionnels du savoir*, pour leur part, effectuent un travail de nature plus complexe, pouvant conduire à *créer* du savoir. Ils sont souvent conduits à opérer une forme de dépassement dans la résolution d'un problème ou dans la réalisation d'un projet complexe. Leur champ d'investigation dominant se positionne dans des activités que nous nommons de *transformation et/ou d'innovation*. La notion de transformation d'une situation pointe ainsi le passage à un nouvel état

situationnel. L'innovation nous fait pénétrer dans le champ de la création. Ces professionnels privilégient souvent une approche plus personnalisée, souvent réalisée dans le cadre de «boutiques» ou d'agences, aux caractéristiques fréquemment identitaires. Bien entendu, il n'existe pas une frontière étanche entre ces deux postures dominantes : des travailleurs du savoir peuvent naturellement être conduits à manipuler des concepts et des idées et des professionnels du savoir traiter de l'information. C'est bien en fin de compte la nature de l'activité dominante qu'il importe de saisir, activité qui tend à se personnaliser fortement lorsque l'on se déplace du côté des professionnels du savoir. On utilisera ainsi volontiers le terme d'*auteur* pour caractériser l'action de ces derniers, en référence à la «signature», sorte de marque de fabrique attachée au professionnel. On réservera celui plus classique d'*acteur*, pour le cas des travailleurs du savoir. On comprendra que l'emprise et le contrôle de l'orga-

nisation qui emploie ces populations sera plus forte et prégnante pour les travailleurs du savoir que pour les professionnels. Ces derniers pouvant d'ailleurs exister et œuvrer par eux-mêmes.

Les travailleurs du *savoir* et les activités liées à la *copie* ou à la *reproduction* et à la modification :

Au sein de la population des *travailleurs du savoir*, nous opérerons donc une distinction entre ceux qui privilégient la réalisation d'activités associées d'une part, à la *copie* et à la *reproduction* et ceux dont les activités conduisent à opérer de véritables *modifications*, d'autre part. Pour faciliter cette distinction, nous combinerons cette présentation en reprenant à notre compte une distinction proposée par Jean Gadrey, dans un autre registre, entre deux formes organisationnelles⁵ : la rationalisation industrielle et la rationalisation professionnelle (Gadrey, 1994). La première forme, suggère une organisation relativement structurée en cohérence avec des tâches procédurales et routinières, par ailleurs très contrôlées. Le seconde, renvoie à une forme organisationnelle certes également structurée, mais laissant place à des initiatives contrôlées pour piloter des activités associées à des prestations intellectuelles relativement banalisées (Bouchez 2005, (a)).

5 Jean Gadrey évoque, pour sa part, le terme *stratégies polaires* (stratégie de rationalisation industrielle et stratégie de rationalisation professionnelle). Par de nombreux aspects, elle recouvre d'ailleurs la distinction structurelle proposée par Mintzberg entre *bureaucratie mécaniste* et *bureaucratie professionnelle* (Mintzberg, 1979). En marge de cette distinction, précisons que nous sommes conscients qu'une confusion puisse apparaître, autour du terme de «professionnel(le)s», qu'il s'agisse de «bureaucraties professionnelles» ou de «professionnels du savoir». En réalité, dans le premiers cas, nous privilégions la forme organisationnelle (en référence notamment à Mintzberg), alors que dans le second cas, nous nous centrons sur l'auteur distinctif de la prestation, par nature complexe et/ou innovante.

Le champ de la *rationalisation industrielle* : les activités dominantes centrées sur la *copie* et la *reproduction* et le modèle des *call centers* :

Les activités de ce type s'inscrivent dans une logique qui vise à apporter des réponses et proposer des solutions souvent largement prédéterminées, reposant sur la base de consignes ou de processus. De ce point de vue, le modèle des *call centers* (basé sur l'intégration de la technologie et du téléphone afin de répondre en temps réel aux demandes de clients existants ou potentiels) constitue une illustration représentative de cette approche, comme forme de rationalisation industrielle, où la marge de manœuvre des opérateurs reste relativement modeste (à l'exception d'activités plus qualifiées, comme les juristes par exemple). Ce modèle, qui s'étend dans des secteurs multiples, comme les services financiers, les télécommunications, la santé, etc., a naturellement vocation à s'appliquer à toutes les activités professionnelles reposant sur des compétences qui renvoient à l'application d'instructions codifiées ou plus au moins standardisées. L'enjeu dominant associé se situe le plus souvent dans l'accroissement de la productivité, d'où la référence dominante à la rationalisation industrielle.

Le champ de la *rationalisation professionnelle* : les activités dominantes d'*adaptation* et de *modification* et le modèle des formateurs et des consultants :

Si l'on se déplace vers les activités des travailleurs du savoir, centrées principalement sur l'*adaptation* et/ou de la *modification*, l'on se situe le plus souvent dans le cadre de l'univers de la référence. Il s'agit en pratique de contribuer à réduire ou combler un écart par rapport à une cible référencée.

Deux illustrations peuvent être ici proposées : celui du formateur inter entreprises et celui du consultant chargé d'auditer une comptabilité relativement simple. Le premier cité, est particulièrement chargé d'animer des séances de formations collectives, ayant souvent pour caractéristique de conduire une population à atteindre un niveau d'objectifs pédagogiques pré déterminés et inscrits comme tels dans le catalogue de formation l'organisme. Le formateur exécute en quelque sorte sa prestation dans ce cadre. Elle n'est jamais totalement uniforme, mais reste assez largement structurée. Cela ne serait naturellement plus le cas si notre formateur était amené à concevoir un dispositif d'ingénierie pédagogique sophistiqué, pour accompagner un projet complexe.

Dans le second exemple, le consultant est notamment chargé de vérifier des pratiques ou de mettre en œuvre des actions sur la base d'une méthodologie prédéterminée, banalisée et structurée. Pour autant, ces consultants cohabitent avec des professionnels susceptibles de concevoir ces dispositifs. Relevons cependant que dans ces deux cas, la maîtrise d'une pratique professionnelle est indispensable. Par extension de nombreuses autres activités centrées autour de l'application du savoir, peuvent prendre place dans ce cadre.

Les professionnels du savoir et les activités de transformation et d'innovation, autour d'une échelle de prestige :

Afin de mieux saisir cette population de professionnels du savoir, nous nous proposons, dans un premier temps, de les faire figurer le long d'une échelle de prestige pour mieux repérer leurs différents positionnements. Cette échelle sera ensuite sommairement confrontée aux enjeux associés au capital immatériel attachés à la firme et/ou à la personne et à son contrôle. Nous évoquerons, ensuite, deux figures

représentatives, souvent complémentaires : les experts (activités de transformation) et les innovateurs.

L'échelle de prestige et le contrôle du capital immatériel

Avec les *professionnels du savoir*, on se situe d'emblée dans le cadre d'activité visant à résoudre des problèmes complexes et/ou à concevoir des projets innovants. Ils mobilisent le plus souvent des compétences expertes. L'usage de cette terminologie – *manipulation de concepts et d'idées* – traduit en effet pour nous, un référencement délibéré dans un champ qui traduit, comme nous avons eu l'occasion de l'indiquer, un changement de nature qualitatif conséquent. Naturellement et à nouveau, les frontières ne sont jamais totalement étanches. Ainsi, des professionnels du savoir sont aussi sollicités et mobilisés pour réaliser des prestations qui relèvent du traitement de l'information.

Les professionnels du savoir, du moins tels que nous les avons caractérisés, se positionnent mutuellement le long d'une *échelle de prestige* (souvent associée d'ailleurs à une échelle de notoriété et aussi de... revenus monétaires)⁶. Elle s'inscrit dans une forme de progression qui vise à assurer et à consolider une légitimation, et qui passe par les stades du repérage, de la reconnaissance (mais il existe aussi des professionnels méconnus...), de la réputation, puis de la consécration, comme le propose le *Tableau 2* qui suit (Bouchez, 2005 (b)) :

⁶ Nos échanges entretenus depuis une dizaine d'années auprès et avec des professionnels du savoir ainsi qu'à travers l'écriture de deux ouvrages qui ont abordés cette problématique, nous ont permis de nous forger cette conviction. Bien entendu, certains d'entre eux peuvent parfaitement ne pas se retrouver dans cette échelle de prestige, en préférant par exemple, cultiver la discrétion (ce qui n'exclut pas d'ailleurs la réputation). Naturellement, seule une recherche pertinente permettrait d'étayer de manière plus approfondie cette conviction.

Tableau 2 : Echelle de prestige des professionnels du savoir

Professionnel «repéré»	Professionnel «reconnu»	Professionnel «réputé»	Professionnel «consacré»
<p><i>Description stylisée</i></p> <p>Les clients satisfaits et le «bouche à oreille», font progressivement leur œuvre...</p> <p><i>Exemples fictifs :</i></p> <p>Juriste spécialisé en droit social dans un cabinet spécialisé, apportant des appuis techniques et «politiques», apprécié pour le pilotage de plans sociaux complexes, pour le compte de grandes entreprises.</p> <p>Formateur de haut niveau capable de concevoir des dispositifs pédagogiques complexes et innovants pour accompagner des formes d'apprentissages associés à des changements d'organisation.</p>	<p><i>Description stylisée</i></p> <p>Les pairs entrent dans le jeu, en compléments des clients et confèrent un début de légitimité «scientifique» à la production du professionnel, laquelle s'inscrit progressivement dans la durée.</p> <p><i>Exemple fictif :</i></p> <p>Consultant expert dans le champ des politiques de rémunération globale (<i>compensation benefit</i>), capable de monter des dispositifs complexes et innovants pour le compte de dirigeants et DRH de grandes firmes mondiales. Il est sollicité régulièrement pour participer à des colloques spécialisés.</p>	<p><i>Description stylisée</i></p> <p>C'est l'inscription confirmée dans la durée, la cooptation de clients plus prestigieux et de la reconnaissance des pairs, qui confère souvent la réputation.</p> <p><i>Exemple fictif :</i></p> <p>Chercheur de très haut niveau au sein d'une grande firme internationale renommée dans le champ la haute technologie, ayant déposé personnellement de nombreux brevets, et réalisé des publications qui font référence dans sa spécialité. Il est nécessairement reconnu par ses pairs au niveau mondial. Il intervient dans quelques colloques «savants», où ses propos sont très attendus par sa communauté professionnelle.</p>	<p><i>Description stylisée</i></p> <p>C'est en quelque sorte l'aboutissement de l'échelle de prestige, qui se confond souvent avec la notoriété</p> <p><i>Exemple fictif :</i></p> <p>L'un des quelques cinq grands avocats d'affaires de la place de Paris, travaillant exclusivement pour quelques dirigeants de grandes firmes. Il est, par ailleurs, auteur d'essais remarqués et est sollicité pour des interventions ciblées dans quelques médias «hauts de gamme» ou spécialisés, et est discrètement consulté par des personnalités politiques nationales de tout bord.</p>

Cette échelle traduit aussi un déplacement progressif dans la formation et surtout l'appartenance du capital immatériel, qui bascule progressivement, et selon des proportions toujours variables, de la firme vers le professionnel. On convient en effet généralement, que ce capital immatériel, recouvre le capital structurel (Recherche & développement, propriétés intellectuelle, politique commerciale, etc.), le capital relationnel (marques, enseignes, clients, etc.) et le capital humain (compétences et expertises des professionnels), (Loudiyi L., 2004).

On conviendra que la firme contrôle assez fortement son capital structurel, ainsi qu'une bonne partie de son capital relationnel. Le capital humain reste en pratique plus difficilement contrôlable par celle-ci. D'une manière générale - mais une analyse au cas par cas s'avérera toujours nécessaire -, la firme pourra le plus souvent garder la maîtrise et le contrôle du ou des professionnel(s) «repérés» et «reconnus», voir au-delà, si elle bénéficie d'une forte notoriété. Le professionnel «réputé» et surtout «consacré», dont le capital immatériel (notamment dans sa composante structurelle et humaine) est dans une plus large part, incorporé et attaché à sa personne, exercera nécessairement un contrôle significatif sur la firme, soit par exemple, en tant qu'associé important, ou tout simplement, en tant que mono propriétaire prestigieux de sa propre «boutique».

La construction et la pérennisation surtout, de cette légitimation ne sont jamais définitivement acquises, dans la mesure où il ne doit pas exister de rentes de situations. Elle se forge dans la durée (jamais, ou très rarement sur «un coup»), à travers la production et la création de prestations souvent uniques et spécifiques, reconnues et salvées comme telles, par ceux-là même, qui sont susceptibles d'énoncer et de prononcer, comme nous le verrons, une telle appréciation. On peut donc considérer que la position du professionnel est, de ce point de vue, relativement instable, mais doit tendre à s'inscrire dans le cadre d'un développement durable.

Les activités de transformation et la mobilisation de compétences expertes :

La mobilisation de compétences expertes, nécessairement supérieure à la simple maîtrise professionnelle, fait souvent référence, en marge de l'échelle de prestige présentée ci-dessus, à des expressions telles que «professionnel repéré», «professionnel chevronné», ou «professionnel réputé», à condition toutefois que cette réputation ne soit pas usurpée... On se situe clairement dans le champ de *l'ingénierie*, comme par exemple le montage d'opérations juridico-financières délicates, ou dans un autre registre, la conduite de changements socio-orga-

nisationnels particulièrement difficiles. La transformation en effet, comme l'indique le dictionnaire⁷, consiste à passer d'une forme à une autre. On peut donc parler de changement d'état. Au sein de cette catégorie d'activité, à titre d'illustration, on trouvera des banquiers et des avocats d'affaires manipulant des dossiers sensibles et complexes dans le cadre d'opération de fusions ou d'acquisitions par exemple. On peut également citer des experts dans des grands groupes, chargés de résoudre des situations difficiles, et naturellement des consultants œuvrant dans le cadre de prestations complexes et haut de gamme.

Les innovateurs :

Les actions d'innovations visent à proposer des prestations inventives susceptibles de répondre à des besoins et de déboucher sur le marché. Il existe d'ailleurs des combinaisons entre les activités de transformation et d'innovation : l'innovateur peut être conduit à mobiliser des compétences expertes pour concevoir un projet original et le transformateur proposera souvent des solutions innovantes pour résoudre un problème complexe. Mais l'expert, peut aussi trouver une réponse uniquement « technique » à une problématique complexe et l'innovateur ne fera confiance qu'à sa seule inspiration, à condition bien sûr, que le produit ou le service qui en est issu, soit susceptible

d'acquérir une réelle valeur sur le marché... Le modèle du *design* et singulièrement du design industriel, que l'on peut définir comme un service d'aide à la conception et à la réalisation de produits et de services à destination de clients, représente une illustration assez typique de l'innovation. On peut y ajouter les chercheurs industriels dans les grandes firmes, dont les travaux ont vocation à déboucher sur des applications innovantes en cohérence avec les orientations de la firme et acceptées par le marché.

La question de l'évaluation des prestations des professionnels du savoir :

Nous nous étendrons peu sur les processus d'évaluation des travailleurs du savoir, dans la mesure où ils restent relativement conventionnels et classiques dans l'ensemble. Ils se réalisent en effet, le plus souvent, à travers la formulation d'un jugement par sa propre hiérarchie et le système client, en l'occurrence la firme pour laquelle il intervient, sous la forme d'une évaluation par rapport à une consigne (notamment pour les activités de copie/reproduction), ou par rapport à un référentiel (fréquemment en matière d'adaptation/modification). Dans ce dernier cas, notamment, l'évaluation portera sur les résultats de leur intervention (atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, respect des délais,

respect du budget et satisfaction des différents acteurs, interne et externe, du système client.), et complémentairement, sur le déroulement de l'intervention et sur la relation client-intervenant.

Ce processus n'est pas totalement satisfaisant et n'est pas transposable en tant que tel, pour les professionnels du savoir. Les prestations «savantes» et/ou «innovantes» sont soumises à l'épreuve de l'évaluation (opération souvent aussi complexe que la réalisation de la prestation elle-même), notamment pour étayer et légitimer l'attribution du prestige. Qui peut donc formuler un tel jugement, dans cet univers où les ego sont par ailleurs si puissants ?

Le responsable hiérarchique, même si les situations peuvent être très variables dans les faits, bénéficie d'un poids très relatif, qui s'atténue pour disparaître au fur et à mesure que les professionnels (par ailleurs de fait «propriétaires» en quelque sorte de leurs compétences expertes et de leurs talents) progressent dans l'échelle de prestige. Le client-commanditaire, est bien entendu, partie prenante mais son jugement s'exerce dans un contexte spécifique, souvent marqué par une co-production, rajoutant ainsi de la complexité à l'exercice. Les pairs demeurent pour leur part des observateurs naturellement très attentifs à la réalisation de la prestation. Pour certains d'entre eux, l'environnement (la «place» comme l'on dit parfois, ou l'*establishment*, certains médias, les concu-

rents...), peut contribuer d'ailleurs à faire ou à défaire quelques réputations.

S'agissant plus spécifiquement des créateurs et des innovateurs, le processus d'évaluation comporte à notre sens, un élément complémentaire, que l'on peut qualifier de «jugement de beauté» (Dejours, 2000), qui relève en définitive, plus du talent que de la compétence. Les énonciateurs de ce jugement, qui confèrent à l'acteur «la reconnaissance de son identité singulière», sont – et nous suivons sur ce point Dejours – les pairs, les maîtres et naturellement le client commanditaire. Ce «jugement de beauté», pour être totalement abouti, devra se concrétiser par une acceptation et une valorisation par le marché de cette «quasi œuvre» à l'exemple du *designer* automobile, qui a conçu un modèle de référence dans la profession.

■ Des usages possibles de la typologie

On ne peut en effet conclure cette contribution, sans proposer de faire apparaître les usages possibles de la typologie qu'elle propose. De ce point de vue, plusieurs pistes complémentaires nous semblent devoir être investiguées. Nous en proposons trois, qui se combinent d'une certaine manière : quantifier cette population de travailleurs et professionnels du savoir, rénover l'approche des

professions et des professionnels et enfin, préparer de nouvelles formes de management, autour du capital et des ressources immatérielles.

Mieux repérer et identifier la population des travailleurs et professionnels du savoir :

Pour faciliter l'usage opératoire du concept de travailleur du savoir, encore faut-il pouvoir être capable de repérer et saisir ce qu'il recouvre quantitativement, afin d'en évaluer son volume donc et son évolution. Cela nous semble d'autant plus nécessaire, que l'outillage statistique français peut paraître en l'espèce, insuffisant. Le groupe, évoqué dans cette contribution, des «cadres et professions intellectuelles supérieures» (CPIS), peut recouvrir, en une première approche -

comme nous l'avons relevé ci avant - pour partie, la population des *knowledge workers*. Relevons au passage, que ce groupe avait été créé en 1982, lors de la nouvelle nomenclature et rassemblait alors, en pratique, les anciens «cadres supérieurs et professions libérales» et les «artistes» issus de la nomenclature de 1954. Cet ensemble, arbitrairement identifié ci-avant, regroupe en effet, plusieurs catégories, pas forcément homogènes : les métiers du chiffre et du conseil, les métiers associés à l'information (journalistes), les métiers qui vendent des idées et les métiers d'ingénieurs d'études et de R & D, principalement exercés au sein de firmes importantes. Son effectif s'élève en 1999 à 353.000 personnes, soit 1,53 % de l'ensemble de la population active (salariée ou profession libérale), ayant un emploi, comme le fait apparaître le tableau qui suit (Desrosière, Thévenot, 2002) :

Tableau 3 : Cadres et professions intellectuelles supérieures (1999)

PROFESSIONS OU FAMILLE PROFESSIONNELLE	EFFECTIFS
Professions libérales : Métiers du chiffre et du conseil au sens large	70.000
Professions de l'information, des arts et des spectacles : Journalistes	38.000
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise : Cadres de recrutement, de la formation, de la publicité	61.000
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise : ingénieurs d'études et de R & D	184.000
TOTAL	353.000

L'observation quantitative issue de ce Tableau 3, n'offre en réalité, qu'une vague indication, très approximative sur la population des travailleurs du

savoir. Certes, la nouvelle nomenclature entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2004, intègre les transformations intervenues depuis 1982 dans le

monde de l'entreprise et se rapproche également du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), de l'ANPE, recensant la majorité des dénominations des métiers et des emplois existant en France et comporte incontestablement des définitions plus précises. Mais elle ne modifie pas le contenu des différentes professions.

Aussi, il nous semble qu'un travail de recomposition et de reclassement est à entreprendre, pour mieux repérer le poids et l'évolution de cette population, d'autant que l'on se situe, du point de vue de sa croissance, dans une tendance lourde et durable. Cet aspect ne peut naturellement laisser indifférent les statisticiens, les sociologues de l'emploi et des professions et, d'une manière générale, tous les acteurs qui s'intéressent à cette population. A l'échelon européen, les codes NACE⁸ identifient, par exemple, les services à forte intensité de connaissance. Cette piste est prometteuse, elle n'est pas la seule. La grille que nous proposons peut constituer la base d'une modeste contribution. Mais d'autres approches doivent naturellement être investiguées, car il nous paraît indispensable de poursuivre et d'affiner cette question du comptage et des évolutions des travailleurs et des professionnels du savoir dans le paysage économique et sociologique.

Vers une analyse renouvelée des «professions» et des «professionnels» :

Cette seconde piste, qui prolonge en quelque sorte la précédente, se centre plus particulièrement sur le groupe des professionnels du savoir et de son lien avec le concept de *profession*. La littérature sociologique anglo-saxonne, à travers des chercheurs et contributeurs renommés (Flexner, 1915; Wilensky, 1964; Larson, 1977; Freidson, 1986; Hughes, 1996) a, en effet, forgé ce concept de *profession*, difficilement traduisible en français, mais dont les caractéristiques, de leurs membres, de manière ramassée, peuvent se résumer ainsi :

- la détention des savoirs spécialisés et formalisés, associés à une formation supérieure;
- la production, sur la base de ce socle, des prestations intellectuelles, qui leur assurent des revenus;
- l'existence de «barrières à l'entrée», constituant la garantie de la réalité des conditions exigées pour au sein des professions (certifications, accréditations, etc.).

On retrouve dans ce cadre, en France, à titre d'illustration, les groupes professionnels de la santé, (dont les médecins constituent la représentation typique), les professions d'architectes

⁸ Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne.

et naturellement, les professions juridiques et comptables (avocats, auditeurs et experts comptables). Ces différentes professions sont instituées en ce sens qu'elles sont réglementées (sous forme d'appartenance à un ordre professionnel)⁹. Par extension et en dehors du caractère réglementé, d'autres activités professionnelles peuvent potentiellement prendre place, dans le cadre du concept de *profession*, ce sont naturellement les *professionnels du savoir*¹⁰, décrits et caractérisés ci avant.

On peut toutefois constater que, depuis une vingtaine d'années, la frontière entre professions réglementées et professions non réglementées, a tendance à s'estomper. Cette tendance a d'ailleurs de fortes chances de se poursuivre, notamment dans le cadre de l'Union Européenne. On se trouve en réalité face à une tension et une forme de polarisation entre d'une part, les professions réglementées «fermées», et d'autre part les professions «ouvertes», mobiles sur l'espace européen, qui vendent des prestations à forte valeur ajoutée, sans être soumises aux «contraintes» des premières. L'exemple des banquiers d'affaires (profession non réglementée), qui concurrencent les prestations des avocats d'affaires (en se faisant de surcroît souvent mieux rémunérer), en constitue une bonne illustration.

Une voie médiane, semble alors devoir progressivement s'offrir et fournir un cadre structurant : l'exigence de

professionnalisation à travers, par exemple, la construction et le développement de socles de compétences, sous forme de référentiels, éventuellement certifiables, impliquant reconnaissance et validation par les pairs, ou par une autorité reconnue comme légitime. Il faudra cependant rester attentif à ce que cette certification des personnes, ne devienne pas un dispositif instrumental et trop contraignant. D'ailleurs on admettra que les professionnels du savoir, notamment ceux qui sont positionnés dans la partie haute de l'échelle de prestige, seront particulièrement rétifs à ce type de dispositif...

L'intérêt de cette voie médiane, réside naturellement dans l'apport de garanties qualitatives, vis-à-vis des clients et des usagers, qui ont et auront recours aux services de ces professionnels. Lutter à la fois contre le charlatanisme (services à bas prix et faible qualité) et les dérives potentielles associées à la fabrication et la vente de rêves et d'illusions, peut s'avérer à coup sûr, salutaire. Nous sommes en effet convaincus que nous avons là à faire à un terrain d'investigation propice, rénovant ainsi de manière pragmatique l'approche des *professions* et par là-même, des professionnels du savoir. On peut d'ailleurs imaginer de poursuivre cette démarche au niveau méso

⁹ Notons que, si l'on suit notre typologie, les auditeurs, experts comptables et avocats d'affaires, sont éligibles dans la catégorie des professionnels du savoir, dès lors que leur activité requiert un niveau de complexité suffisant.

¹⁰ La question reste naturellement ouverte pour certains travailleurs du savoir.

de branches professionnelles, ou au niveau micro de firmes, employant une majorité de professionnels du savoir. Cela pourrait leur faciliter, avec l'appui de ce cadre structurant, la mise en place par exemple, des dispositifs de catégorisations-classifications souples, aux différents niveaux d'observation et de consolidation.

Pour un management revisité du capital et des ressources humaines immatérielles :

L'entrée dans ce qu'il est convenu d'appeler l'économie de la connaissance (Foray, 2000), génère et génèrera des investigations autour du champ que constitue le capital immatériel ou intellectuel, qui recouvre globalement au niveau macro économique l'éducation, la formation, la santé, la R&D. Les données et analyses disponibles convergent toutes pour pointer la croissance du capital immatériel notamment dans les pays dits « industrialisés » et des emplois hautement qualifiés qui y sont généralement associés. Ces tendances lourdes ont conduit des chercheurs et des praticiens, à se pencher, notamment à partir des années 90, sur l'évaluation de ce capital immatériel au sein des organisations. D'une manière générale, un grand nombre de contributeurs (Loudiyi, 2004), s'accordent pour considérer, comme nous l'avons indi-

qué, qu'au niveau des firmes, il recouvre le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. L'enjeu est de taille, lorsque l'on connaît les problématiques d'évaluation, notamment en cas d'acquisitions ou de fusions d'organisations fondées sur le savoir, dont la valeur comptable est sensiblement inférieure à la valeur économique réelle. La quasi-totalité des professionnels du savoir et une partie des travailleurs du savoir, constituent une part conséquente de ce capital immatériel et significativement du capital humain dans la mesure où ils sont, d'une certaine manière, comme nous l'avons pointé « propriétaires » de leurs compétences.

La majorité des théories et des pratiques managériales sur la gestion des personnes, encore souvent inspirées de la logique industrielle, sont largement peu opérantes pour les professionnels du savoir et certains travailleurs du savoir. Nous avons déjà relevé, dans cette contribution, les spécificités liées à l'évaluation des professionnels du savoir, en évoquant les positionnements spécifiques des différents acteurs parties prenantes à cet exercice, significativement différents des approches plus conventionnelles associées aux travailleurs du savoir. Mais cette analyse doit potentiellement s'étendre sur les autres aspects du processus de gestion des ressources humaines de ces populations. Naturellement, les situations méritent

des analyses ciblées, liées aux multiples positionnements possibles (exemple : associé chevronné dans un cabinet réputé de management, ou jeune cadre prometteur dans une agence de publicité). Mais, des pratiques émergent, qu'il faut naturellement approfondir et observer, dont on n'esquissera ici, que les tendances lourdes. Parmi les aspects les plus saillants, on relèvera : la capacité à attirer et conserver les talents et les compétences de ressources par nature critiques, rarement substituables, fragiles et volatiles et à créer et développer les conditions d'un environnement apprenant et créatif¹¹, l'encouragement des expérimentations et des prises de risque, etc. C'est là l'enjeu majeur auquel sera confrontée une part de plus en plus importantes des firmes.

■ Conclusion

L'univers contemporain est, de manière raccourcie, marqué par une dynamique économique structurée autour de trois pôles dominants et combinés, avec des poids respectifs qui peuvent être naturellement divers : le pôle des services, le pôle des connaissances et le pôle des technologies. Le premier regroupe les activités de services «industriels», mais aussi à forte densité relationnelle, mobilisant des compétences de nature intellectuelle et socio-relationnelle, le second rassemble des activités centrées sur la création et la

production du savoir, enfin le pôle associé aux technologies, réunit les activités centrées sur la manipulation, l'échange et le partage d'informations puisées dans des supports, comme les bases de données. Cette dynamique génère naturellement une croissance d'activités centrées sur l'information et le savoir, dont on ne cesse, par ailleurs (s'agissant notamment du dernier terme), de louer l'importance dans la performance des firmes. L'usage du terme «fourre-tout» de travailleurs du savoir s'est ainsi imposé, puis banalisé, notamment dans l'Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada).

Il commence également à être utilisé progressivement dans le discours managérial de notre hexagone. Pourtant son sens et son usage demeurent largement flous. Aussi avons-nous tenté dans cette contribution, de clarifier ce terme en se centrant particulièrement sur la nature de l'activité dominante des personnes qui agissent dans ce cadre. La typologie qui en ressort, et notamment la distinction structurante entre travailleurs du savoir et professionnels du savoir, devrait contribuer à en rénover les usages possibles, notamment dans le contexte de l'économie du savoir, ainsi que nous avons tenté de le montrer.

¹¹ On pense ici, parmi les pratiques qui concernent plus particulièrement les créatifs et les innovateurs : les «studios satellites» initiés par de grandes firmes automobiles (comme Renault), pour ressourcez les designers industriels dans les espaces branchés, ou le «mythe du garage» pour permettre de créer de nouveaux concepts, pratiqués notamment par des firmes anglo-saxonnes, à l'instar d'Apple ou de Google.

Tableau 4 : Caractéristiques des travailleurs et des professionnels du savoir
(Présentation synthétique)

POPULATIONS/ FORMES	TRAVAILLEURS DU SAVOIR (AUTEURS)		PROFESSIONNELS DU SAVOIR (AUTEURS)	
	TRAITEMENT DE L'INFORMATION	ADAPTATION MODIFICATION	MANIPULATION DE CONCEPTS ET D'IDÉES	INNOVATION
NATURE DOMINANTE DE L'ACTIVITÉ	COPIE REPRODUCTION	Moyenne		
EMPRISE ET DEGRÉ DE CONTRÔLE DE L'ORGANISATION	Forte		Plus faible, voir quasi inexistante (professionnels «réputés» et «consacrés»)	
LOGIQUE DOMINANTE	Logique de production et de reproduction (application du savoir)		Logique de création et de production (création de savoir)	
FORME D'ORGANISATION DOMINANTE	«Rationalisation industrielle» (Bureaucraties rationnelles)	«Rationalisation professionnelle» (Bureaucraties professionnelles)	Adhocratie parfois insérée au sein de bureaucraties professionnelles	Adhocratie «agences», «boutiques»
SUPPORTS ET REFERENTS ILLUSTRATIFS	Manuel d'opération Instructions	Processus et procédures Outils pédagogiques	Ingénierie et montages complexes	Captation et traitement des «tendances»
MODÈLES ET ILLUSTRATIONS	Employés de call centers : (registre dominant de l'application d'instructions et de consignes)	- Formateurs inter-entreprises : animation de formations catalogues collectives structurées - Consultants : réalisation d'un audit comptable simple	Famille d'experts : experts dans les grands groupes industriels, avocats d'affaires, banquiers d'affaires, consultants experts, etc.	Designers chercheurs industriels, architectes publicitaires, créateurs de mode, etc.
DISPOSITIF D'ÉVALUATION	Jugement par le système client à travers une évaluation de l'écart par rapport à une norme	Jugement par le système client à travers une évaluation de l'écart par rapport à un référentiel	Jugement par les pairs et les clients	Jugement de beauté : Évaluation du talent par un jury, les pairs et les clients

De la clarification et de l'usage possible d'un concept flou :
le cas des travailleurs et des professionnels du savoir

■ Bibliographie

- AMAR, A. D., 2002, *"Managing Knowledge Workers"*, Quorum Books.
- BALLAY, J. F., 2002, *"Tous managers du savoir"*, Editions d'Organisation.
- BELL, D., 1973, *"The Coming of Post Industrial Society"*, Basic Books, New York. Traduction française : *"Vers la société post-industrielle"*, Robert Laffont, 1975.
- BEYOU, C., 2003, *"Manager les connaissances"*, Editions Liaisons.
- BOUCHEZ, J.-P. (a), 2005, a, «Les attentes des professionnels du savoir», in (Dir. PERETTI, J. M.), *"Tous reconnus"*, Editions d'Organisation.
- BOUCHEZ, J.-P. (b), 2005, «Les prestations de service intellectuels et de conseil autour de la gestion des ressources humaines : stratégies et enjeux», in (Dir. WEISS, D), *"Ressources Humaines"*, Editions d'Organisation.
- COGAN, M. L., 1953, «Toward a definition of profession», *Harvard Educational Review*, XXIII, 33-50.
- DEJOURS, C., 2000, *"Le facteur humain"*, PUF.
- DESROSIÈRES, A., THÉVENOT, L., 2002, *"Les catégories socio-professionnelles"*, La découverte.
- DRUCKER, P., 1959, *"The Landmarks of Tomorrow"*, Transaction Publisher.
- DRUCKER, P., 1993, *"Post-capitalist Society"*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford. Traduction française : *"Au delà du capitalisme"*, Dunod, 1993.
- DRUCKER, P., 1995, *"Managing in a Time of Great Change"*, Truman Talley Books/Dutton. Traduction française : *"Structures et changement"*, Village Mondial, 1996.
- DUBAR, C., TRIPIER, P., 1998, *"Sociologie des professions"*, Armand Colin.
- FLORIDA, R., 2002, *"The Rise of the Creative Class"*, Basic Books.
- FORAY, D., 2000, *"L'économie de la connaissance"*, La Découverte.
- ERMINE, J. L., 2004, in (dir. BOUGHZALA, I. et ERMINE, J.-L.), *"Management des connaissances en entreprises"*, «Introduction au Knowledge management», Hermès.
- FLEXNER, A., 1915, «Is social work a profession», *School and Society*, I, 26.
- FREIDSON, E., 1986, *"Professional Power"*, University of Chicago Press.
- GADREY, J., 1994, «La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle», *Revue française de sociologie*, XXXV, 163-195.
- HUGUES, E. C., 1996 (traduction française), *"Le regard sociologique"*, EHESS.
- KENDRICK, J. W., 1994, "Total capital and economic growth", *Atlantic Economic Journal*, vol. 22, mars.
- LARSON, M. S., 1977, *"The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis"*, University of California Press.
- LOUDIYI, L., 2004, *"Evaluation des entreprises du savoir"*, Demos.
- MACHLUP, F., 1962, *"The production and Distribution of Knowledge in the United States"*, Princeton University Press.
- MINTZBERG, H., 1979, *"The structuring of organizations: a synthesis of the research"*, Prentice-Hall, Traduction française, *"Structure et dynamique des organisations"*, Editions d'Organisation.
- PRAX, J. Y., 2003, *"Le manuel du Knowledge Management. Une approche de la deuxième génération"*, Dunod.
- RAMBACH A., RAMBACH, M., 2001, *"Les intellos précaires"*, Fayard.

*De la clarification et de l'usage possible d'un concept flou :
le cas des travailleurs et des professionnels du savoir*

REICH, R., 1991, *"The Work of Nations"*, A.A. Knopf, Inc. New York, 1991. Traduction française : *"L'économie mondialisée"*, Dunod.

RIFKIN, J., 1995, *"The End of Work"*, J.P. Tarcher/G.P. Putnam's Sons. Traduction française : *"La fin du travail"*, La Découverte, 1996.

TOFFLER, A., 1980, *"The Third Wave"*, William Morrow and Company, New York. Traduction française : *"La troisième vague"*, Média-tions, 1985.

TOURAINÉ, A., 1969, *"La société post-industrielle"*, Denoël.

WILENSKI, H., 1964, «The professionalization of Everyone ?», *America Journal of Sociology*, 137-158.

Appel à communication

1^{ère} Journée de l'Atelier «Innovation et Tradition» de l'Association Internationale de Management Stratégique organisée par l'AIMS, le Groupe ESSCA et l'Université d'Angers

le 15 Mai 2007

Cette journée s'attache à mettre en évidence les rapports complexes entre l'innovation et la tradition : rapports antagonistes ? Complémentaires ? Ou d'ignorance mutuelle ? Ce thème intègre à la fois des enjeux managériaux, locaux, sociaux et économiques : comment innover dans des secteurs traditionnels ? Quelles logiques territoriales pour les pôles de compétitivité ? Quelles sont les relations entre innovation et terroir ?

C'est pourquoi, les communications présentées peuvent ne pas se limiter au domaine exclusif de la gestion mais intégrer des contributions recouvrant l'histoire, la géographie, la sociologie, l'agronomie, l'économie et plus généralement les sciences sociales dans leur ensemble. L'objectif de cette journée est de dresser un premier état des lieux sur les liens polymorphes entre innovation et tradition.

Les Actes de la journée feront l'objet d'une publication sur le site de l'AIMS. Les meilleures communications de la journée feront l'objet d'une publication dans un numéro spécial thématique de Gestion 2000 (mai-juin 2008).

Tout article soumis sera évalué anonymement par deux reviewers.

Dates à retenir :

Date limite d'envoi des intentions de communication : **1 février 2007**

Envoi des communications complètes : **15 mars 2007**

Retour aux auteurs : **15 avril 2007**

Date de la journée : **15 mai 2007**

Site web : <http://www.strategie-aims.com/InnovTrad/appelacom.htm>