



***AUTOUR DES TRAVAILLEURS ET DES ORGANISATIONS DU SAVOIR :
CLARIFICATIONS, ENJEUX ET PERSPECTIVES***

Jean-Pierre BOUCHEZ

Introduction

Si l'on devait tenter de caractériser de manière raccourcie, le nouveau contexte socio-économique dominant qui se dessine et s'affirme progressivement depuis les années 1970, on serait tenté de faire émerger trois tendances dominantes, qui fonctionnent comme des pôles interactifs : le pôle des *services*, le pôle du *savoir* et le pôle des *technologies*.

Le pôle des *services* rend compte de la croissance continue des activités de service, qui assurent désormais l'essentiel des créations nettes d'emplois. Le pôle du *savoir*¹ traduit la réalité de la pénétration grandissante du travail intellectuel dans les firmes, dans le cadre d'une concurrence mondialisée où l'innovation tient désormais une place prépondérante. Le pôle des *technologies*, enfin, se réfère à ce qu'il est convenu d'appeler la troisième révolution industrielle, et plus particulièrement, pour notre propos, à l'importance des systèmes d'information qui permettent souvent des gains de productivité, notamment dans le stockage, le traitement et l'échange de données et d'informations.

Cette nouvelle dynamique socio-économique conduit à accroître très sensiblement le nombre de personnes dont les activités sont centrées principalement sur l'usage et le traitement du savoir en vue de son incorporation et dans les produits et services, qu'ils soient ordinaires ou sophistiqués, dans le cadre d'un univers marchand (objet de cette contribution). Le terme de *Knowledge Workers* (travailleurs du savoir) caractérise généralement

¹ Par convention, dans le cadre de cette contribution, nous conviendrons que le terme de savoir recouvre une conception large qui englobe et combine avec des degrés variables selon les situations des données, des informations, des connaissances (explicites ou tacites) et des expertises (ou connaissances expertes).





cette population. Il reste cependant flou, protéiforme et très englobant, dans la mesure où il suggère qu'une très large majorité des travailleurs de l'ère postindustrielle, sont en réalité des *Knowledge Workers*. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de l'affiner pour rendre son usage plus opérationnel. Ce sera l'objet de la première partie de cette contribution.

De manière complémentaire et combinée, de nombreuses organisations, qualifiées de *Knowledge Organisations* (organisations du savoir) participent à cette commercialisation de produits et de services reposant largement sur la mobilisation de ressources où le savoir occupe une place significative voire déterminante. Elles emploient souvent, à cet effet, une proportion importante de *Knowledge Workers*. De manière à mieux les appréhender, la seconde partie de cette contribution sera centrée sur leurs différentes formes d'organisation du savoir, ainsi que sur les postures stratégiques qui leur sont associées.

Les travailleurs du savoir: un concept valise à opérationnaliser

Nous nous proposons, dans cette première partie d'identifier des balises et des repères pour amorcer la clarification du concept de *Knowledge Workers*, que nous affinerons et approfondirons, à travers le recours à deux critères typologiques.

À la recherche des balises et des repères

Survol de la littérature

Un survol très général de la littérature académique et managériale (Bouchez, 2004), permet de contribuer à caractériser le concept de travailleur du savoir. Par ordre d'apparition, on citera l'économiste Fritz Machlup (1962) qui souligne l'importance de la croissance des activités liées à la production du savoir. C'est cependant Peter Drucker, qui popularisera largement le terme de *Knowledge Workers* (1993). Il en revendique d'ailleurs lui-même la paternité (1959). Mais la définition et les exemples qu'il suggère demeurent très englobants. Rendant compte des grandes catégories d'emploi à venir, Robert Reich (1993: 163 et suiv.) propose le concept de « *manipulateur de symbole* » pour décrire une catégorie qui ressemble fortement à celle des travailleurs du savoir, même s'il n'emploie pas explicitement ce terme. Cette catégorie regroupe toutes les activités de « résolution de problèmes », « d'identification de problèmes » et de « courtage stratégique » (chercheurs, ingénieurs, informaticiens, avocats, consultants en management, conseillers financiers ou fiscaux, spécialistes en organisation, publicitaires, réalisateurs, éditeurs, journalistes et professeurs



d'université). Jérémy Rifkin utilisera explicitement le terme de *Knowledge Workers* qu'il qualifie de « *manipulateurs d'abstractions* » (1996: 238), dans une acceptation très proche de celle de Reich. Richard Florida (2002) décrira plus spécifiquement la « classe créative », qui regroupe les scientifiques, les ingénieurs, les architectes et les *designers*, les artistes, dont l'influence devient dominante. Plus récemment, Thomas Davenport (2005) définit les travailleurs du savoir comme étant ceux qui bénéficient d'un haut niveau de formation et d'expertise et qui s'impliquent dans des activités associées à la création, la distribution ou l'application du savoir. Cette définition peut évidemment faire consensus, mais il en propose une conception probablement trop extensive (médecins, auteurs de science-fiction, pilotes d'avions, etc.). Il a toutefois le mérite de proposer une grille de lecture mettant en valeur quatre modèles à travers la combinaison de deux critères combinant le niveau de complexité du travail et le niveau d'interdépendance (individu ou groupes), avec une illustration typique dans chaque modèle. On retiendra, à ce stade, que ces approches restent à certains égards relativement généralistes et englobantes. Soulignons qu'en France le terme est utilisé progressivement, au moins depuis les années 2000, et de plus en plus fréquemment par différents auteurs qui traitent de la problématique du *Knowledge Management*. Il a toutefois peu fait l'objet d'investigations de fond.

L'Insee, les « cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIS)

Le groupe des « cadres et professions intellectuelles supérieures », affiné dans le cadre de la nouvelle nomenclature de l'Insee entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2004, comporte un certain nombre d'activités et professions susceptibles de rentrer dans la catégorie des travailleurs du savoir. Sur la base de cette nouvelle nomenclature, il est possible d'opérer un retraitement et un regroupement des activités (colonne de gauche du tableau 1) et des professions susceptibles de rentrer dans la catégorie des travailleurs du savoir (colonne de droite du tableau 1).

Tableau 1. Formes d'activités et professions associées

Formes d'activités	Professions associées (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
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

Source: Bouchez, 2004 et 2006b.



Cette nomenclature n'est certes pas d'un grand secours, toutefois, ce premier retraitement effectué sur la base des *formes d'activités* suggère des pistes prometteuses, que nous allons tenter à présent d'approfondir et d'affiner.

***L'activité dominante et la relation avec le client :
deux critères pour appréhender un concept***

De manière à mieux saisir le concept de *Knowledge Worker* dans le cadre de l'univers marchand, nous nous proposons de le positionner au regard de deux critères typologiques structurants : la nature dominante de l'activité et l'interaction avec le client.

Le critère lié à la nature dominante de l'activité effectuée

► **Les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir**

Une distinction structurante est proposée à travers ce premier critère, autour des *travailleurs* du savoir d'une part et des *professionnels* du savoir d'autre part.

Dans le premier cas, on considérera que les *travailleurs* du savoir exercent des activités qui sont majoritairement centrées sur le traitement de l'information. Dans le second cas, on veut souligner que l'usage du terme de *professionnel*, en référence à la sociologie fonctionnaliste anglo-saxonne des professions, traduit un changement d'état. Ces professionnels du savoir exercent des activités qui reposent sur la manipulation d'idées et de concepts. En d'autres termes, les *travailleurs* du savoir se positionnent dans le registre de la réalisation de prestations de service et d'activités à contenu intellectuel relativement banalisées et même parfois routinières. Ils agissent dans le champ dominant de l'*application* du savoir et dans le champ de l'*exploitation* (à l'opposé de l'*exploration*), pour reprendre la terminologie utilisée par March (1991). Les *professionnels* du savoir se situent dans le cadre d'une activité nécessairement plus « savante », plus innovante et plus complexe, pouvant conduire à la *création* de savoir. Cela conduit à un positionnement vers un nouveau référencement traduisant la réalité d'un saut conceptuel et qualitatif conséquent. Ils mobilisent des compétences souvent expertes, supérieures à la seule maîtrise professionnelle exigée de la part des travailleurs du savoir. L'impact et les effets de leurs prestations s'inscrivent le plus souvent, dans une échelle de temps plus longue, que celle des travailleurs du savoir. Ils apparaissent comme les *auteurs* de leurs prestations en référence à la « signature », sorte de marque de fabrique précisément attachée au professionnel.

Il faut cependant indiquer qu'il n'existe évidemment pas de frontières imperméables entre les postures de travailleur ou de professionnel du savoir. En particulier, des travailleurs du savoir peuvent naturellement, en pratique,





être amenés à manipuler des concepts et des idées. De même des professionnels du savoir sont-ils, dans les faits, conduits à traiter de l'information, pour alimenter leur travail d'exploration.

► **Les travailleurs du savoir et les activités de copie/reproduction et d'adaptation/modification**

Il nous faut affiner à nouveau cette première distinction structurante, au sein de ces deux familles. Concernant les travailleurs du savoir, on distinguera à présent, d'une part les activités de *copie/reproduction* et d'autre part, d'*adaptation/modification*. Dans le premier cas, on se positionne dans l'ordre prescriptif et procédural en mobilisant des connaissances explicites le plus souvent basiques. En pratique, il s'agit de fournir des réponses et proposer des solutions souvent largement prédéterminées et normées, reposant sur la base de consignes au sein desquelles la marge de manœuvre des opérateurs reste relativement réduite à l'image des *call centers* (à l'exception d'activités plus complexes, comme les juristes par exemple).

S'agissant des activités d'*adaptation* et de *modification*, on se positionne le plus souvent dans le cadre de l'univers de la référence. Ainsi, il s'agira de contribuer à réduire ou combler un écart par rapport à une cible référencée. C'est le cas du consultant chargé de mettre en œuvre des actions « clés-en main », sur la base d'une méthodologie fortement structurée, ou du formateur animant des séances de formation collectives, sur la base d'un programme strictement balisé en vue de l'atteinte d'un objectif pédagogique prédéterminé. On aura recours alors plus volontiers aux termes d'*agent (copie/reproduction)*, ou d'*acteur (adaptation/modification)*, pour caractériser, en contrepoint de celle d'*auteur* (professionnel du savoir), l'activité des travailleurs du savoir, en référence à des formes d'activités qu'ils mobilisent.

► **Les professionnels du savoir autour des activités de transformation et d'innovation**

De même, on distinguera à nouveau, s'agissant des *professionnels du savoir*, les activités de *transformation* (auteurs « savants ») et les activités d'*innovation* (auteurs « artistes »). Ainsi, au sein des *transformateurs*, on trouvera par exemple, 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 y inclure des experts dans les grands groupes, certains consultants travaillant sur des prestations complexes, ainsi que, d'une manière générale les activités complexes mobilisant des données financières et scientifiques expertes au regard précisément de la financiarisation des firmes dans un champ mondial. Si l'on se positionne du côté des activités liées à l'*innovation*, on soulignera que les actions qui s'y rapportent visent à proposer des prestations issues d'inventions, susceptibles de répondre à des besoins et donc commercialisables.





Il existe à coup sûr des combinaisons entre les activités de transformation et d'innovation. Ainsi un transformateur proposera une solution innovante pour résoudre un problème complexe. De même, un innovateur pourra mobiliser des compétences expertes pour concevoir un projet original. Toutefois, l'innovateur peut également se fier à sa seule inspiration... à condition que le produit ou le service soit susceptible d'acquérir une réelle valeur sur le marché. Le modèle général du *design* constitue l'illustration typique de l'activité de l'innovateur en ce qu'il recouvre un certain nombre d'activités professionnelles qui en sont bien représentatives, comme les créateurs de mode, les designers industriels, les créatifs dans les agences de publicité, les architectes, etc.

Le tableau 2 page ci-contre synthétise cette présentation du premier critère typologique, centré sur la nature de l'activité dominante.

Le critère lié à l'intensité de la relation et de l'interaction avec le client

Nous serons plus brefs sur ce deuxième critère typologique complémentaire, lié à l'intensité de l'interaction avec le client, plus simple dans sa forme, qui va nous permettre de compléter l'appréhension des travailleurs et des professionnels du savoir. Il se réfère à une distinction polaire entre des travailleurs et des professionnels du savoir en position de *forte interaction* avec le client extérieur, ou de *faible interaction* avec lui. Dans le cas de forte interaction, on se situe dans le cadre d'un « face-à-face intellectuel », au contact dense et personnalisé qui génère nécessairement une situation de proximité singulière de relation de service, souvent associée à de la coproduction personnalisée. La perspective recherchée ici est la construction d'une relation de confiance, si possible durable. Dans le cas de faible interaction, la relation est nécessairement plus distante, plus centrée sur la production que la relation. Naturellement cette distinction n'est jamais totalement binaire et des recouvrements partiels sont en pratique, largement possibles en son sein, de même, le curseur entre ces deux pôles peut varier selon les situations. Le tableau 3 présente ces deux situations illustrées par quelques exemples.

Présentation illustrative synthétique des deux critères typologiques

En combinant ces deux variables, (nature de l'activité dominante et intensité de l'interaction avec le client), on construit une matrice (tableau 4 page suivante), composée de quatre cases où se répartissent :

– les *chercheurs industriels* qui peuvent être des travailleurs ou des professionnels (experts), mais dont l'activité génère encore une moindre interaction avec le client;





Tableau 2. Caractéristiques des travailleurs et des professionnels du savoir (présentation synthétique)

Populations Formes	Travailleurs du savoir Traitement de l'information (Registre dominant de l'application) Logique plutôt industrielle		Professionnels du savoir Manipulation de concepts et d'idées (Registre dominant de l'exploration et de la création) Logique plutôt personnalisée	
Nature dominante de l'activité	Copie Reproduction	Adaptation Modification	Transformation	Innovation
Formes de connaissances mobilisées	Connaissances explicites dominantes (codifications)	Connaissances explicites dominantes (formalisation)	Connaissances tacites dominantes	Connaissances tacites dominantes
Logique dominante	Logique de reproduction et d'exploitation		Logique d'exploration et de création	
Supports et référents illustratifs	Manuel d'opération Instructions (logique de normes)	Processus et procédures Outils pédagogiques (logique de référentiel)	Ingénierie et montages complexes	Captation et traitement des « tendances »
Dispositif d'évaluation	Évaluation par le système client à travers une évaluation de l'écart par rapport à une norme (logique managériale)	Évaluation par le système client à travers une évaluation de l'écart par rapport à un référentiel (logique managériale)	Jugement par les pairs et les clients (logique professionnelle)	Jugement de beauté : évaluation du talent par un jury, les pairs et les clients (logique professionnelle)
Figures/état	Agents	Acteurs	Auteurs « savants »	Auteurs « artistes »
Modèles et illustrations	Activités normées et applicatives : • employés de <i>call centers</i> • employés d'organisations du savoir, etc.	Famille de • consultants • formateurs • journalistes • chercheurs	• Éditorialistes média • Banquiers d'affaires • Avocats d'affaires • Famille d'experts (juridiques, financiers, économiques, techniques, etc.) • Consultants « haut de gamme », etc.	• Designers industriels, architectes • Créateurs de mode, publicitaires, • Dessinateurs, chercheurs industriels, scénaristes, compositeurs, • Auteurs, etc.
Temps d'effet/valeur ajoutée marchande	Court terme/faible	Court-moyen terme/moyenne	Moyen terme/forte	Moyen terme/forte

Tableau 3. Intensité de l'interaction avec les clients (univers et activités illustratives)

Activités de matière grise à faible interaction avec le client	Activité de matière grise à forte interaction avec le client
<ul style="list-style-type: none"> • Départements de R & D et chercheurs des firmes de haute technologie • Rédactions d'entreprises de presse et journalistes (entreprises de média) 	<p>Activités de conseil au sens large (Travailleurs et professionnels du savoir)</p>



– les *consultants* qui peuvent également être des travailleurs ou des professionnels (experts), mais dont l'activité est le plus souvent associée à une forte interactivité avec le client ;

– les *créatifs* (exemple du secteur du *design* et de la mode), dont l'activité est le plus souvent associée à celle de professionnels du savoir se situent plutôt dans un espace non stabilisé et variable qui chevauche les cases 1 et 2. En effet les praticiens ont tendance à penser qu'une certaine distanciation avec les clients peut être nécessaire, parce qu'ils risquent « d'étouffer » les créatifs où exprimer des attentes et des besoins plutôt conventionnels (Bouchez, 2006a).

Tableau 4. Positionnement de populations sur la matrice relation clients/activité dominante

		Intensité de la relation (interaction) avec les clients	
		-	+
+ Nature de l'activité dominante	Manipulation de concepts et d'idées	1 Chercheurs industriels	2 Créatifs Consultants
	Traitement de l'information Travailleurs du savoir	3 Chercheurs industriels	4 Consultants
	Copie/ Reproduction		

Source : Bouchez, 2006b.

Les organisations du savoir : formes et postures stratégiques dominantes (modèles)

S'agissant à présent des organisations du savoir, nous nous proposons de repérer et de décrire trois grands modèles « purs » que nous qualifierons *d'adhocratie cognitive identitaire (ACI)*, de *bureaucratie professionnelle*



cognitive (BPC) et de *modèle hybride et collaboratif* combinant partiellement ces deux grands modèles ou postures structurants.

Le modèle de la bureaucratie professionnelle cognitive

De manière à bien saisir ce modèle, nous présenterons sa construction et sa formalisation, que nous illustrerons dans un deuxième temps.

Sa construction et sa formalisation

► **Bureaucratie rationnelle du savoir et bureaucratie cognitive du savoir**

De manière à bien saisir le concept de BPC (que l'on peut aussi qualifier de forme de rationalisation professionnelle du savoir), et de le mettre en cohérence avec le point précédent, il convient de le positionner, comme indiqué dans le tableau 5, vis-à-vis d'une part *des adhocraties cognitives identitaires (ACI)*, qui seront décrites dans le point suivant, et qui se réfèrent pour l'essentiel aux professionnels du savoir et aux activités de transformation et d'innovation, et d'autre part, *des bureaucraties mécanistes* (qui peuvent être qualifiées de forme de rationalisation mécaniste du savoir), liées directement aux activités de copie et de reproduction et associées aux travailleurs du savoir (comme pour les BPC).

Tableau 5. Positionnement des formes organisationnelles

Bureaucratie mécaniste cognitive (BMC)	Bureaucratie professionnelle cognitive (BPC)	Adhocratie cognitive identitaire (ACI)	
Rationalisation mécaniste du savoir (RMS)	Rationalisation professionnelle du savoir (RPS)		
<i>Travailleurs du savoir</i> (traitement de l'information) <i>Application</i> du savoir		<i>Professionnels du savoir</i> (manipulation de concepts et d'idées) <i>Création</i> de savoir	
Copie/Reproduction	Adaptation/modification	Transformation	Innovation
Agents	Acteurs	Auteurs	

C'est en effet notamment par rapport aux bureaucraties mécanistes que nous allons forger le concept BPC, à travers le survol et un référencement rapide de la littérature sociologique et managériale, puis nous proposerons, dans cette perspective, notre propre conception.

► **L'éclairage et le recul de la littérature sociologique et managériale**

On ne fera, dans ce cadre, que survoler cette littérature. Du côté de la sociologie, on renverra le lecteur à certains écrits de Max Weber (1956) lequel paraît à maints égards à l'origine de la formalisation de la bureaucratie professionnelle et à ses exigences. Du côté de la littérature managériale





et universitaire, on ne manquera pas de citer très sélectivement les travaux de Burns et Stalker (1961), mettant en valeur deux types polaires d'organisation : le type *mécaniste* adapté à un environnement stable et caractérisé par une organisation du travail rigide et structurée. Mais c'est en réalité Henry Mintzberg (1979) qui formalisera et popularisera les concepts de bureaucratie *mécaniste* et de bureaucratie *professionnelle*. La première est notamment caractérisée par une standardisation et une centralisation des procédés de travail associée à une production de masse. La seconde s'appuie dans son fonctionnement sur des spécialistes, dûment formés et socialisés, bénéficiant d'une autonomie réelle dans la réalisation de leur travail. Elle est particulièrement adaptée à des environnements complexes comme les universités et les hôpitaux. L'économiste Gadrey (1994) proposera, dans une perspective structurellement proche, deux stratégies polaires de modernisation : la stratégie de rationalisation *industrielle* et la stratégie de rationalisation *professionnelle*.

► **La rationalisation industrielle : une synthèse de la rationalisation *mécaniste* et rationalisation *professionnelle***

On peut à présent affiner le tableau synthétique 5 en considérant que la rationalisation *industrielle* du savoir, constitue le facteur et le socle commun à la rationalisation *mécaniste* et à la rationalisation *professionnelle*. Ce tableau souligne également son ancrage et son articulation avec la population des *travailleurs du savoir*. Ainsi la *bureaucratie mécaniste*, se réfère à une organisation relativement structurée en cohérence avec des tâches plutôt procédurières et standardisées, par ailleurs très contrôlées. La *bureaucratie professionnelle* 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.

► **Définition des BPC**

À la lumière de cette courte recension, on présentera les BPC, comme des formes d'organisation, fabriquant, diffusant ou commercialisant du savoir à des clients, sous forme de prestations intellectuelles. Ces prestations pouvant s'actualiser dans des produits et/ou services — que l'on peut d'ailleurs souvent qualifier de produits-services — relativement formatés et structurés, voire packagés et répliquables, pouvant ainsi faire l'objet de réutilisations à grande échelle, et donc de quasi-industrialisation. Ces firmes investissent et utilisent ainsi le plus souvent des bases de données conséquentes permettant la codification des informations et dans la mesure du possible, des savoirs procéduraux et méthodologiques et leur accessibilité en interne. Elles peuvent employer des effectifs assez nombreux, pour maximiser le déploiement quantitatif de leurs prestations. Les processus y occupent une place souvent déterminante.





Les illustrations des BPC

Deux formes de BPC peuvent être distinguées à titre d'exemple : les organisations à caractère institutionnel réglementées et les organisations plus gestionnaires et « ouvertes » centrées sur le management et la GRH.

► **Les organisations à caractère plus institutionnel et « fermé » :
expertise comptable et audit**

Cette première forme, à caractère plus institutionnel qui s'apparente à des « professions » au sens anglo-saxon du terme est typiquement représentée par les grands cabinets d'audit et d'expertise comptable. Ce modèle professionnel de ces grands cabinets qui est né et a prospéré dans le monde anglo-saxon, repose notamment sur le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur, et la mise au point des procédures normalisées de production de l'expertise comptable et de l'audit² (Ramirez, 2003).

► **Les prestations intellectuelles dans le champ du management
et de la gestion des ressources humaines**

L'exemple de la rationalisation et la commercialisation mondiale des produits de formation sont bien représentatifs de cette seconde forme de BPC. Son économie repose sur la conception et la commercialisation de produits relativement formatés et donc réutilisables à grande échelle et notamment au niveau international. C'est notamment le cas de la société Achieveglobal (organisme de formation présent dans plus de 40 pays). Dans son catalogue mondial, se trouvent plusieurs centaines de modules de formation qui sont (selon le dirigeant français), en fort développement, permettant ainsi d'attirer des multinationales qui cherchent à rationaliser leurs achats et limiter le nombre de leurs partenaires. Il s'agit de « produits très formatés pouvant être délivrés à l'identique dans toutes les régions de la planète » (*La Tribune*, 29 février 2008).

Le modèle de l'adhocratie cognitive identitaire

Nous présentons à présent le modèle de l'ACI à travers son origine, sa construction et sa formalisation dans un premier temps, en proposant ensuite de l'illustrer par quelques exemples significatifs. Rappelons que ce modèle a été positionné dans le tableau 5 et qu'il se situe plus particulièrement dans le champ de la manipulation des idées et des concepts en vue de leur commercialisation dans le cadre de la logique personnalisée.

2. C'est moi qui souligne.





Son origine, construction et sa formalisation

► **Un concept récent, une filiation lointaine**

C'est Alvin Toffler qui sera l'un des premiers à forger le concept d'adhocratie en le présentant comme un système d'organisation du futur, qui allait, pensait-il, « peu à peu contester le pouvoir de la bureaucratie avant de le supplanter définitivement » (Toffler, 1971 : 145). Mais il revient à nouveau à Mintzberg d'avoir popularisé ce terme, en caractérisant l'adhocratie comme « une structure très organique avec peu de formalisation de comportements » (Mintzberg, 1982 : 376) situant dans le champ de l'innovation, ce qui « signifie se placer en rupture avec les routines établies » (*ibid.* : 377). En réalité, on peut trouver des filiations lointaines à cette forme, tant en référence au modèle corporatif (et notamment aux « arts libéraux »), qu'à la sociologie anglo-saxonne fonctionnaliste des professions. Mais c'est notamment à partir du début des années 1980, que des auteurs issus tant du champ académique que managérial, d'origine américaine et d'Europe du Nord, vont contribuer à caractériser, ces formes d'organisations (« plutôt identitaires »). Deux variantes peuvent être, à cet égard, distinguées au sein du modèle des ACI, même si cela n'est pas toujours évident : les services professionnels et les organisations fondées sur le savoir.

► **Les services professionnels**

David Maister (1993) identifie les services professionnels (*Professional Services Firms*) à travers deux caractéristiques majeures : un degré élevé de personnalisation (*customization*) de leur travail et une composante d'interaction en face à face importante avec le client. Dawson (2000) les définit, comme des services d'affaires (*business services*), reposant sur l'application de savoirs hautement spécialisés et d'expertises. Pour certains contributeurs, elles constituent le modèle de la firme du futur (Scott, 1998 ; Peters, 2001).

Il existe un consensus relativement fort pour tous ces auteurs, qui conviennent que les services professionnels regroupent pour une large partie : les banques d'affaires et d'investissement, le conseil juridique, les firmes de relation publique et marketing, le conseil en management et en système d'information, le recrutement et les agences de placement de personnel, les études de marché, les cabinets d'architectes les agences de publicité, les relations publiques, la recherche indépendante, les services d'actuaire, etc.

► **Les organisations fondées intensivement sur le savoir**

Le concept de *Knowledge Intensive Firm* (KIF) émerge dans le champ de la littérature académique et managériale au milieu des années 1980. L'ouvrage suédois *best-seller* de Sveiby et Risling (1986) constitue probablement la première contribution qui met ce terme en évidence. Pour ces auteurs, les productions de ces firmes sont définies comme étant innovantes,





non standardisées, largement liées aux personnes et impliquant la résolution de problèmes complexes. Les économies d'échelles « industrielles » ne sont pas possibles dans leur cadre, rejoignant, en ce sens, Lowendahl (1997, 2000). Sveiby (1992), caractérise les *Knowledge Organizations*, comme étant des organisations de taille réduite, créatives, et mobilisant des personnes possédant un niveau d'éducation élevé. Elles sont à ce titre centrées sur une adaptation poussée vis-à-vis des clients (en non pas dans le cadre d'une logique industrielle). Pour Alvesson (1995), deux grandes catégories entrent dans le cadre des *Knowledge Intensive Organizations* (KIO) : les services professionnels et les firmes de R & D. La première rassemble les services « purs » composés pour l'essentiel de professionnels, en contact direct avec le client, correspondant aux services professionnels précédemment illustrés. La seconde, par des entreprises que l'on peut qualifier de haute technologie pour reprendre la terminologie de l'OCDE (notamment firmes pharmaceutiques et biotechnologiques). Cette approche plus extensive recouvre en pratique celle de plusieurs auteurs comme Nurmi (1998), Den Hertog (2000) et Amar (2002). En définitive, on observe qu'au-delà de leur caractère personnalisé, « pur » et identitaire, des extensions sont ici proposées par plusieurs auteurs.

► Qu'est-ce qu'une adhocratie identitaire cognitive ?

À la suite de cette recension, on proposera de définir le terme d'AIC comme étant une forme d'organisation du savoir de « matière grise », intensive en connaissances, créant, diffusant et commercialisant du savoir à des clients sous forme de prestations intellectuelles personnalisées qui se déploient dans des produits et/ou des services se caractérisant par une dimension complexe et/ou innovante. Ces organisations se positionnent dans le cadre d'une « économie de l'expertise », de l'innovation et travaillent le plus souvent sur des chantiers de type unitaire et singulier (réalisation d'une commande de prestige, initialisation d'un projet innovant, etc.). Elles sont généralement de taille modeste et se présentent sous forme de « boutiques », d'« agences » ou d'« ateliers ». Elles regroupent logiquement une majorité de professionnels du savoir, mobilisent peu de capitaux (en termes d'investissements matériels), mais surtout des cerveaux.

Elles regroupent en pratique les services intellectuels complexes « purs », comme nous allons l'illustrer ci-après. On retrouve des analogies (du moins dans leur conception de services « purs ») avec le concept d'économie des singularités développé par Lucien Karpik, pour rendre compte d'un « marché de relations marquées par l'incertitude sur la qualité entre les produits singuliers et des acteurs à la recherche de la « bonne » singularité » (Karpik, 2007 : 38). Toutefois, il nous semble indispensable d'y adjoindre de manière générale, les formes d'organisations innovantes et réactives de petites tailles qui se situent soit au sein de la BPC établie (configuration hybride) soit dans le cadre d'une collaboration externe





JEAN-PIERRE BOUCHEZ

(configuration collaborative), qui seront présentées et illustrées plus loin dans la « présentation conclusive synthétique ».

Les illustrations des ACI

Elles concerneront deux domaines couverts par les ACI : le champ de l'exploration et de la transformation et le champ de la création et de l'innovation.

► **Le champ de l'exploration et de la transformation : le modèle extensif du consulting « savant »**

Deux exemples représentatifs peuvent ici être cités : le conseil stratégique et les « boutiques » d'affaires. Le premier cas recouvre l'aristocratie de cette famille à travers des firmes prestigieuses comme *McKinsey Company* ou le *Boston Consulting Group*. Ces firmes reposent, il faut le souligner, sur le modèle du *partnership* qui peut être considéré comme une forme de contrôle par les pairs du capital intellectuel. Les « boutiques d'affaires » apparaissent comme des artisans de luxe et des orfèvres de la haute finance. Elles occupent une place originale en apportant peut-être plus de réactivité, plus d'indépendance, plus de confidentialité peut-être, que les grandes banques d'affaires, sur le marché des fusions-acquisitions. Elles rassemblent le plus souvent quelques dizaines de professionnels et portent le nom de Toulouse et associés, Aforge Finance, Messier Partners, Bucéphale finance.

► **Le champ des créatifs et des innovateurs : le modèle extensif de design.**

D'une manière générale, de nombreuses recherches montrent que le *design* crée un avantage compétitif pour les entreprises par son impact sur la politique de produit et sur le management de l'innovation. Le *design* se rapproche ainsi de l'activité créatrice de valeur susceptible de soutenir une stratégie de différenciation (Borja de Mozota, 2002). Le modèle plus général sous sa forme extensive du *design* (champ de la conception innovante) recouvre un certain nombre d'activités professionnelles, comme les designers industriels, mais aussi les créatifs dans les agences de publicité, les architectes, etc. Le cas des **designers industriels** au sein de l'industrie automobile a été particulièrement illustré par Patrick Le Quément (2005) qui dirige le design industriel de Renault. De même l'**architecture** comme le souligne le sociologue Florent Champy « se distingue de la simple construction par la volonté de dépasser les seuls objectifs fonctionnels pour "faire œuvre" c'est-à-dire, proposer un objet digne d'appréciation esthétique » (Champy, 2001 : 3). La conception du projet élaboré relève donc d'une « activité intellectuelle », clairement distincte de la construction, confiée à l'entrepreneur.





Les configurations hybrides et collaboratives

Cette troisième forme intermédiaire se déploie à travers deux grandes variantes : la configuration hybride et la configuration collaborative. La première tend à privilégier les conditions favorisant l'innovation au sein même de l'organisation (de type BPC). La seconde vers la collaboration externe autour du concept de « co-opétition » et au-delà, de pratiques collaboratives plus générales. Nous proposerons dans une synthèse finale, des éclairages pour procéder aux arbitrages entre ces différentes configurations/formes.

La configuration hybride : privilégier les conditions favorisant l'innovation en interne

Cette première variante privilégie clairement la logique de type entrepreneuriale, en visant à insérer et développer des formes de type ad hoc au sein d'organisations établies et plus vastes, de manière à stimuler l'innovation, comme l'avait suggéré par exemple Sveiby (1992) en utilisant le terme d'« îlots de professionnels » (*professional islands*).

De nombreux exemples ont été répertoriés principalement sur des activités de R & D de secteurs différenciés (Bouchez, 2009). Sans entrer dans le détail, et en se positionnant en fonction du niveau d'engagement et d'implication, on observe des firmes trois niveaux : des firmes qui fractionnent la recherche en unités à taille humaine (GlaxoSmithKline, Novartis), d'autres qui isolent les créatifs pour « penser le futur » (France Télécom et son studio créatif, Rhodia et son laboratoire du futur), enfin les plus avancées, qui créent les conditions pour faire émerger une *start-up* en interne (Cisco, Hewlett Packard et l'innovation ouverte en liaison avec le milieu académique, et le programme *start-up* de Xerox).

Certains auteurs ont toutefois pointé les limites possibles de ces dispositifs intrapreneuriaux. Bouchard et Bos (2006) soulignent notamment les tensions et conflits associés à ces dispositifs au sein des organisations, au-delà d'une première période très féconde. D'autres auteurs (Prax, Buisson, Silberzahn, 2005) indiquent que cette recommandation conduit à laisser penser que la grande entreprise n'est pas capable de gérer l'innovation radicale, ou que cette forme peut générer du gaspillage et de la duplication des ressources.

La configuration collaborative : privilégier modèle, pratiques et usages de la collaboration externe

Cette autre variante conduit à observer et analyser les formes de collaboration externe, entre les BPS et des firmes à caractère souvent plus adhocratique, comme par exemple des *start-up*, de manière à favoriser





l'innovation et le développement. Nous ne présenterons ici que la synthèse de ce modèle³ en nous appuyant sur deux illustrations.

► **Le cas des partenariats entre de grandes firmes pharmaceutiques avec des petits laboratoires de recherche biomédicale**

Des firmes pharmaceutiques établies comme Merck & Co ou Roche, observent que la recherche médicamenteuse a souvent migré pour s'épanouir dans des *biotechs*, précisément assimilables à des adhocraties identitaires, en raison de leur taille et leur flexibilité. Elles s'efforcent alors de repérer leurs travaux prometteurs afin de permettre le financement de leur développement de manière à commercialiser leurs produits en contrepartie de royalties. La compétition entre ces grandes firmes pour séduire ces *biotechs* porteuses de projets novateurs est féroce. L'enjeu est en effet de taille, car selon une étude menée par McKinsey, citée par *Le Monde*⁴, pour près d'un contrat de licence sur deux (44 %), cinq à huit laboratoires sont en compétition, alors qu'en 2000, ce type de pratique n'existait pas.

► **Le cas des délocalisations de services et activités à forte valeur ajoutée**

Cette tendance est largement constatée depuis quelques années au niveau mondial (Levet, 2005). Un des enjeux lié à ce transfert, vers des pays émergents, de tout ou partie des programmes de R & D, est lié à la réduction des coûts de la recherche ainsi qu'au rapprochement vers des marchés à forte croissance, en localisant la valeur ajoutée le plus près possible des clients en espérant ainsi gagner en avantage concurrentiel. Une étude du cabinet PricewaterhouseCoopers (2008) souligne notamment, qu'avec leurs chercheurs très qualifiés dans l'industrie pharmaceutique, la Chine et l'Inde attirent désormais les activités de R & D et les activités cliniques. Toutefois, El Mouhoub Mouhoub (2008) nuance quelque peu ces tendances en observant que la grande majorité des opérations de mondialisation des activités d'innovation impliquent les firmes et les régions des grands pays développés.

L'arbitrage entre les deux configurations hybride et collaborative

Pour opérer un arbitrage entre ces deux configurations, on reprendra ici les seules conclusions synthétiques des travaux de deux chercheurs anglais, Geroski et Markides (2005)⁵. Ces auteurs proposent un ajustement des structures en fonction de quatre formes d'innovation.

3. Pour une présentation plus complète, voir Bouchez, 2006.

4. *Le Monde*, 6-7 novembre 2005.

5. Pour une présentation plus complète, voir Bouchez, 2009.





– S’agissant des innovations **incrémentales** (visant à améliorer l’existant), la tendance est de considérer qu’elles n’ont, *a priori*, aucune raison d’être externalisées.

– Concernant les innovations **majeures** (définies comme ayant un impact fort sur les habitudes des consommateurs sans remettre en cause les compétences des acteurs établis, comme l’introduction des services bancaires sur Internet, réalisés par les banques traditionnelles), la recommandation est également de conserver le développement de cette activité dans la firme.

– S’agissant des innovations **stratégiques** (définies comme remettant en cause les compétences et les actifs accumulés depuis de nombreuses années et possédant un impact mineur sur les activités et les comportements des consommateurs, comme le cas des écrans plats). La recommandation est de séparer l’activité au début, pour lui permettre de s’épanouir, sans être pénalisée par l’inertie de l’organisation, puis la réintégrer ensuite dans l’entreprise, afin d’exploiter les synergies avec les autres branches. Par contre, lorsque les synergies avec l’activité traditionnelle sont faibles, la réintégration n’est pas nécessaire. C’est par exemple le cas avec Nespresso, qui n’avait guère de synergie possible avec la vente de café dans le cadre de grandes surfaces, et qui est donc géré comme une entité séparée de Nestlé aujourd’hui.

– Concernant enfin les innovations **radicales** (se caractérisant par un impact majeur sur les habitudes des consommateurs, en remettant en cause les compétences des firmes établies, comme le passage de la cassette VHD au DVD et l’arrivée des PDA et des téléphones mobiles), deux recommandations sont possibles. La première se réfère à la forme de configuration de l’entité autonome intégrée dans l’organisation, à condition toutefois de mettre effectivement en place des modèles économiques différents ainsi qu’une plus grande flexibilité (proche du type des configurations hybrides), à l’exemple du PC d’IBM qui a fait l’objet d’un développement externalisé Boca Raton (Floride), avant d’être internalisé. La seconde est illustrée dans le cadre des configurations collaboratives à travers la relation entre le grand groupe pharmaceutique et la firme *biotech* et en vue de la commercialisation du produit issu de cette dernière. Cependant, elle reste, à ce jour, relativement circonscrite à ce type de secteur.

Présentation conclusive synthétique

Les tableaux 6 et 7 (page suivante) synthétisent les formes organisationnelles dominantes proposées. Le premier est particulièrement centré sur les deux premières formes d’organisation : les BPC et les AIC en s’appuyant notamment sur les analyses de Hansen, Nohria et Tierney (1999). Il fait apparaître les principaux facteurs clés de différenciation, tels qu’ils ont été présentés ci-avant.



Ces deux modèles ne sont pas assimilables à des typologies « pures », en ce sens qu'en pratique, comme nous l'avons souligné, on se trouve souvent face à un modèle dominant.

Tableau 6. « Bureaucraties professionnelles cognitives », « Adhocraties identitaires cognitives » et facteurs clés de différenciation

Le modèle des « bureaucraties professionnelles cognitives »	Facteurs-clés	Le modèle des « adhocraties identitaires cognitives »
Repose sur la mise en œuvre de systèmes d'information rapides, fiables et de qualité , grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée.	Stratégie <i>Positionnement sur le marché</i>	Repose sur la production de prestations créatives portant sur des problèmes stratégiques et/ou complexes grâce à la mobilisation de l'expertise individuelle.
S'appuie sur « l'économie de réutilisation » et la réplicabilité . La priorité repose sur la croissance du chiffre d'affaires (effet volume associé à des marges plus faibles).	Économie <i>Business model</i>	Repose sur « l'économie d'expertise » (théorie des ressources). Implique des honoraires importants. La priorité repose sur le maintien de marges bénéficiaires fortes , (liées à la valeur ajoutée marchande).
Prestations et quasi-produits standardisés , packagés et relativement stabilisés (du moins pour un temps). Logique de la mise en œuvre .	Nature des prestations	Prestations personnalisées et singulières sur des problèmes stratégiques et/ou complexes . Logique de l'innovation .
Plus favorable aux produits et prestations matures , se prêtant plus facilement à la codification et à la réutilisation.	Caractéristiques des produits et des prestations	Mieux adaptés aux prestations et produits innovants .
« Personne à document », reposant sur le développement d'un système de documentation électronique permettant la codification, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances explicites (« mémoire morte ou passive »).	Gestion des connaissances	« Personne à personne », reposant sur le développement de réseaux humains favorisant le partage de connaissances tacites et l'échange d'expériences (« mémoire vive et active »).
Recrutement de type bac + 4 , complété par une formation interne aux méthodes spécifiques de la firme.	Gestion des ressources humaines	Recrutement sélectif de type « grandes écoles », formation individuelle assurée par un « mentor ». Rémunérations plutôt attractives.
Investissements lourds dans les systèmes d'information, afin de transférer des connaissances codifiées entre individus.	Technologies de l'information et de la communication	Investissements modérés dans des systèmes d'information, afin de faciliter et susciter les discussions et le partage des connaissances tacites.

Source: D'après Hansen M., Nohria N. et Tierney T. (1999).



Le second tableau intègre le modèle intermédiaire à travers les configurations *hybrides* et *collaboratives*. On tentera d’y positionner, à titre d’hypothèses, les formes d’innovations dominantes qui ont été présentées ci-avant.

Tableau 7. Le modèle hybride à dominante interne et externe et ses différentes formes configurationnelles autour de l’innovation

Privilégier l’innovation en interne	Privilégier la collaboration externe (concurrence et prise de risque)
<ul style="list-style-type: none"> • Structures «ad hoc» dédiées: <ul style="list-style-type: none"> – création d’un «laboratoire du futur»: Rhodia; – studio créatif (France Télécom); – <i>start-up</i> interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats entre de grandes firmes pharmaceutiques avec des petits laboratoires de recherche biomédicale (<i>supra</i> p. 82); • Le cas des délocalisations de services et activités à forte valeur ajoutée (<i>supra</i> p. 82).
Formes d’innovations possibles (hypothèses)	
<ul style="list-style-type: none"> • Innovations incrémentales; • Innovations radicales; • Innovations majeures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations radicales (dans le cadre du modèle Big pharma/biotech <i>supra</i> p. 83); • Innovations stratégiques (du moins dans un premier temps <i>supra</i> p. 83).

Conclusion

La nouvelle dynamique socio-économique à l’œuvre présentée dans l’introduction de cette contribution (savoir, services et technologies) doit toutefois affronter de nombreux enjeux. Nous en retiendrons deux pour conclure: d’une part, protéger les cerveaux et laisser toute sa place au «savoir penser pour innover», d’autre part, contribuer à réduire la polarisation entre les élites du savoir et les travailleurs routiniers du savoir.

Protéger les cerveaux et laisser toute sa place au «savoir penser pour innover»

On peut en effet redouter à certains égards, que la logique industrielle prenne une place conséquente dans la commercialisation des idées, des services et des produits, laissant ainsi pointer une emprise durable de la rationalisation et de l’uniformisation, notamment dans le champ des prestations intellectuelles, déployant une logique de réutilisation, dans un espace désormais mondial.

L’exemple des prestations à caractère «technologique» (type *Enterprise Ressource Planning* [ERP]) dans le domaine de l’administration et la gestion des ressources humaines est illustratif. On peut y ajouter également les prestations reposant sur des méthodologies récurrentes que l’on va réutiliser jusqu’à épuisement.

Mais nous savons, et c’est heureux, que cette stratégie, peut comporter des limites. L’innovation sous ses formes diverses constitue en effet





JEAN-PIERRE BOUCHEZ

à la fois un facteur de survie et de développement désormais incontournable dans la création de nouveaux produits, services ou idées. La mise en place des conditions susceptibles de déployer cette posture devient quasiment un impératif catégorique, qu'il s'agisse de favoriser l'innovation au sein même de l'organisation en créant des formes atypiques, ou en développant des collaborations externes autour du concept de « copétition », comme les partenariats entre de grandes firmes pharmaceutiques avec des petits laboratoires de recherche biomédicale.

Contribuer à réduire la polarisation entre les travailleurs routiniers du savoir et les élites du savoir

Il semble bien que la polarisation entre les travailleurs routiniers du savoir effectuant des tâches de type applicatives et normées, de copie/reproduction pour reprendre notre terminologie et les élites du savoir comme les professionnels réputés (avocats et banquiers d'affaires, journalistes « en vue », publicitaires renommés, etc.), semble bien s'accroître inexorablement — même si cette quantification demeure délicate —, qu'il s'agisse naturellement des revenus, mais aussi de la reconnaissance sociale.

Cette polarisation, de manière plus générale, concerne au premier chef les pays du Nord et les pays du Sud à travers la question critique de l'accès au savoir, dont l'Unesco (2005a) nous rappelle qu'il est loin d'être généralisé. Naturellement la réduction de cette fracture globale renvoie à des problématiques géopolitiques qui dépassent largement le cadre de cette contribution.

