



Manager des **travailleurs** professionnels du **savoir** Enjeux et perspectives

Cet article se propose de présenter les différentes formes managériales associées aux travailleurs professionnels du savoir. Toutefois s'agissant de cette population de *Knowledge Workers*, dont la terminologie conceptuelle n'est pas à ce jour totalement stabilisée, nous proposerons préalablement un détour, via une matrice critérielle, permettant de mieux cerner ce qu'elle recouvre. Nous pourrons alors mieux saisir et illustrer les formes managériales qui y sont associées, s'agissant plus spécifiquement des travailleurs qualifiés de professionnels du savoir, que nous aurons préalablement définis, dans la mesure où les enjeux qui les concernent sont plus critiques.

Comme souvent, les évolutions environnementales lourdes sont propices à l'émergence de nouveaux concepts dans le champ du management. L'entrée dans l'économie du savoir n'échappe pas à ce phénomène, ainsi qu'en témoigne l'apparition, principalement dans la littérature managériale d'origine américaine, de termes parfois protéiformes et polysémiques. La figure du *Knowledge Workers* en constitue une bonne illustration. Intuitivement, son usage correspond assurément à une réalité assez tangible et en croissance, mais demeure, à notre sens, encore largement floue et faiblement opératoire.

Aussi, avant de s'aventurer sur le terrain des problématiques associées au management des *Knowledge Workers*, il nous paraît préalablement nécessaire de mieux cerner et caractériser ce que recouvre ce concept, en proposant, à cette fin, une grille de lecture sous forme de matrice critérielle. Nous pourrons alors, dans une seconde partie de cet article, caractériser et illustrer de manière plus fine les différentes formes managériales en usage. Nous nous centrerons à cette fin, plus particulièrement sur les *travailleurs professionnels du savoir*, que nous aurons préalablement définis, dans la mesure où les enjeux qui sont associés à cette population sont, dans l'ensemble, souvent critiques et stratégiques. À l'issue de cette présenta-

tion, nous proposerons une conclusion synthétique sur les différentes formes de contrôle associées à ces populations.

I. – LES TRAVAILLEURS ET LES PROFESSIONNELS DU SAVOIR: QUI SONT-ILS? QUE FONT-ILS?

Pour donner d'emblée un cadre provisoire au concept flou de *Knowledge Worker*, on considérera, de manière extensive, qu'il recouvre plus particulièrement les travailleurs 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 savoir¹. L'émergence de ce courant est notamment liée à la pénétration progressive du travail intellectuel dans les organisations et l'incorporation significative du savoir dans l'accomplissement des prestations ou la réalisation des diverses productions, quelles soient de nature matérielles ou immatérielles. Naturellement les multiples activités des travailleurs du savoir se déploient dans un univers marchand (exemple : réalisation et commercialisation de prestations à caractère intellectuel auprès de clients), et ou non strictement marchand (exemple : enseignement universitaire). Pour notre part, dans cette contribution, nous nous focaliserons exclusivement sur le premier univers.

Nous avons eu l'occasion dans des contributions précédentes (Bouchez, 2004, 2006), de relever la relative insuffisance de deux repères typologiques, dans des champs très différents, que nous avons

investigués, pour permettre un premier repérage de la population des *Knowledge Workers*: les catégories socioprofessionnelles le l'INSEE à travers le groupe des « cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIS), et la littérature managériale, d'origine américaine, à travers un certain nombre d'auteurs référents. S'agissant de groupe CPIS, nous avons en effet souligné qu'il n'était pas *a priori* d'un grand secours, mais, qu'après un premier traitement effectué sur les *formes d'activités* issues des différentes professions, il pouvait suggérer des pistes prometteuses. Quant à la littérature managériale, elle a certes fait incontestablement progresser la réflexion sur ce concept, mais n'apporte pas, à notre sens, suffisamment d'indications permettant de caractériser l'activité de cette population, de manière à faciliter son appréhension.

Notre conviction, pour progresser dans ce repérage, est qu'il faut franchir un stade en passant de la référence des simples *repères* typologiques suggérés par ces précédentes approches, vers des *critères* typologiques. Cette approche permettra notamment de mieux saisir les formes et comportements managériaux qui peuvent y être associés. Nous retiendrons ainsi deux critères typologiques combinés débouchant sur une matrice: la nature dominante de l'activité, d'une part, et l'intensité de l'interaction avec le client, d'autre part. Quatre modèles dominants seront ainsi présentés, modèles qui renvoient à des formes managériales différenciées de la population des *Knowledge Workers*, qui seront ainsi caractérisés, et que nous développerons et illustre-

1. Entendu, dans cette contribution, au sens large et générique du terme et englobant l'information, les compétences, les expertises, etc.

ront dans la seconde partie de cette présentation.

1. Le critère typologique lié à la nature de l'activité dominante

Le premier critère typologique à l'œuvre, se réfère à la nature de l'activité dominante. Il s'apparente par certains aspects à d'autres critères polaires classiques du type « haute couture »/« prêt-à-porter », ou si l'on veut « personnalisation »/« industrialisation », que l'on trouve, avec des variantes, chez de nombreux auteurs, comme par exemple Lowendahl (1997), Dawson (2000), Filipo (2000), Sveiby (1987, 1992). Notre choix, dans le cadre de cette contribution, semble cependant plus opératoire, en ce qu'il se réfère aux caractéristiques et aux profils des personnes qui y travaillent.

Les travailleurs du savoir et les professionnels du savoir

À cet égard, nous avons opéré une distinction structurante entre, d'une part, les *travailleurs du savoir* qui traitent de l'information et, d'une part, les *professionnels du savoir*, qui *manipulent des concepts et des idées*. Dans le premier cas, on se référera aux travailleurs qui fournissent des services ou réalisent des produits relativement banalisés, voire routiniers. En cela ils *appliquent* du savoir. Les *professionnels* du savoir, par contre, effectuent un travail de nature plus complexe pouvant les conduire à *créer* du savoir. Dans ce cadre, leur champ d'activité dominant s'inscrit dans des activités de *transformation* et/ou *d'innovation*. On constate, à ce stade, un véritable changement d'état et un saut qualitatif conséquent : avec les professionnels du savoir on opère un basculement significatif vers un champ d'activité, plus « savant », conceptuel et

qualitatif. Naturellement cette distinction n'est jamais totalement binaire et imperméable et des recouvrements partiels sont, en pratique, largement possibles en son sein.

Les formes d'activités : le traitement de l'information et la manipulation de concepts et d'idées

On éclairera et affinera cette distinction en l'illustrant sommairement. S'agissant des activités de traitement de l'information, autour des *travailleurs* du savoir, il faut opérer une différenciation entre ce qui relève plutôt de la *copie* ou de la *reproduction*, d'une part, et de l'*adaptation/modification*, d'autre part. Dans le premier cas, l'activité vise principalement à apporter des réponses et proposer des solutions souvent largement prédéterminées qui se réfèrent le plus souvent à des consignes et à des processus standardisés. On utilisera alors le terme *d'agent* pour caractériser les personnes qui y travaillent. Le modèle des *call centers* en constitue une bonne illustration (sauf à en écarter les téléopérateurs très qualifiés comme les juristes, par exemple). Si l'on se déplace vers les activités d'*adaptation* et de *modification*, on se positionne à l'essentiel dans l'univers de la référence. On suggérera ici deux illustrations. La première renvoie au formateur interentreprise qui anime des séances de formation structurées conduisant à l'atteinte, par les stagiaires, d'objectifs pédagogiques inscrits comme tels dans le catalogue des offres de l'opérateur. L'autre illustration se réfère au consultant qui vend et met en œuvre des méthodologies « clé en main », en délivrant des prestations relativement formatées. Le terme *d'acteur* nous paraît ici approprié à la situation et à l'activité de ces personnes.

Du côté des *professionnels* du savoir, autour de la manipulation des concepts et des idées, il faut à nouveau distinguer les activités de *transformation* et les activités *d'innovation*. On trouvera de ce point de vue, deux figures particulièrement représentatives: les experts et les créatifs. Les premiers renvoient aux activités de *transformation* mobilisant des compétences expertes, supérieures à la simple maîtrise professionnelle, de manière à résoudre notamment des problématiques complexes. On pense ici aux banquiers d'affaires manipulant des dossiers sensibles dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition, aux consultants « haut de gamme » travaillant sur des prestations complexes, aux experts au sein de grands groupes, etc. Les innovateurs et créatifs, ont pour fonction de pro-

poser des prestations inventives susceptibles d'être commercialisées sur un marché. On se réfère inévitablement au modèle du *design* et singulièrement du design industriel. Ce modèle recouvre d'ailleurs un certain nombre d'activités centrées sur l'innovation et la création, que nous nous contentons ici de citer: les créateurs de mode, les architectes, les créatifs dans les agences de publicité. On peut également, dans un autre registre, citer les chercheurs industriels dans les départements recherche et développement. Ces professionnels peuvent être considérés comme des *auteurs* de leur prestation, en référence à la « signature », sorte de marque de fabrique, même si elle peut être atténuée par une production collective. Le tableau 1, synthétise cette présentation.

Tableau 1			
LA NATURE DE L'ACTIVITÉ DOMINANTE			
Traitement de l'information <i>(application de savoirs)</i>		Manipulation d'idées et de concepts <i>(création de savoirs)</i>	
Travailleurs du savoir		Professionnels du savoir	
Copie/reproduction (agents)	Adaptation/modification (acteurs)	Transformation (auteurs)	Innovation (auteurs)
Application d'instructions et de consignes	Réduction d'écarts par rapport à une cible référencée.	Résolution de problèmes complexes	Conduite de projets innovants et créatifs
Activités normées et applicatives: employés de <i>call centers</i> , employés de firmes de matière grise, etc.	Famille de consultants, de formateurs, de journalistes, de chercheurs, etc.	Éditorialistes médias Analystes financiers Banquiers d'affaires Avocats d'affaires Famille d'experts (juridiques, financiers, économiques, techniques, etc.), Consultants « hauts de gamme » Conseillers financiers, etc.	Designers industriels, Architectes, Créateurs de mode, Publicitaires, Dessinateurs, Chercheurs industriels, Scénaristes, Compositeurs, Auteurs, etc.

L'échelle de prestige des professionnels du savoir

Pour affiner le repérage des professionnels du savoir, on proposera de se référer à une échelle de prestige. Cette échelle s'inscrit dans le cadre d'une progression répertoriant les différents stades visant à assurer et à consolider une légitimation : le repérage, la reconnaissance, la réputation et la consécration. Le tableau 2 apporte un certain nombre d'illustrations.

2. Le critère typologique lié à l'intensité de l'interaction avec le client

Ce deuxième critère typologique, lié à l'intensité de l'interaction avec le client, que nous introduisons ici, renvoie à la densité de la personnalisation du contact et partant, la proximité de la relation avec le client. C'est la perspective de la construction d'une relation de confiance, si possible durable, qui est ici recherchée. La prise en compte de ce critère permet d'opérer une distinction polaire entre des *travailleurs* et *professionnels* du savoir en position d'interaction directe faible ou moindre avec le

client extérieur, ou inversement, en forte interaction.

Interactions moindre avec le client : l'exemple des chercheurs et des journalistes

Deux exemples peuvent ici être proposés, à titre d'illustration, qui sont susceptibles de recouvrir le champ des travailleurs et des professionnels du savoir : les chercheurs au sein des départements de R-D des firmes de hautes technologies et les journalistes des entreprises de média.

Les chercheurs industriels

S'agissant de la population des chercheurs industriels, on soulignera d'emblée que la nature de l'interaction entre le chercheur et le client est naturellement variable d'une firme à l'autre. On conviendra toutefois, que dans l'ensemble, cette interaction n'est ni régulière ni même parfois fréquente. En pratique, les relations avec le client se font le plus souvent par l'intermédiation des services marketing et commerciaux. Pourtant, ainsi que nous l'avons

Tableau 2
ÉCHELLE DE PRESTIGE DES PROFESSIONNELS DU SAVOIR

Professionnel « repéré »	Professionnel « reconnu »	Professionnel « réputé »	Professionnel « consacré »
Les clients satisfaits et le « bouche à oreille », font progressivement leur œuvre...	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.	C'est l'inscription confirmée dans la durée, la captation de clients plus prestigieux et la reconnaissance des pairs, qui confère souvent la réputation.	C'est en quelque sorte l'aboutissement de l'échelle de prestige, qui se confond souvent avec la notoriété (voir le vedettariat).

constaté à travers des contacts auprès de responsables de ressources humaines et de dirigeants de départements de R-D de grandes firmes de haute technologie, la nature de cette relation évolue. Nos interlocuteurs soulignent que le contact avec les clients externes, permet aux chercheurs de se confronter directement à la réalité, dans le cadre d'une recherche plus « ouverte ». Ainsi, dans certains groupes de haute technologie, de manière à être reconnu « expert », il est nécessaire de se rendre plus « visible », plus communiquant, plus responsable, plus engagé dans les organisations, dans les projets et vis-à-vis des clients. Dans une firme d'électronique de défense, par exemple, pour vendre les propositions faites aux clients, le responsable de la proposition est souvent un expert qui sera de fait, le vendeur, même s'il est accompagné par ailleurs d'un bon commerçant. Il n'en reste pas moins vrai, globalement, que la situation de face à face avec le client demeure encore assez rare.

Les journalistes

De manière assez générale, les journalistes ont peu de contacts avec les clients-lecteurs. La relation recherchée et privilégiée, concerne plus spécifiquement les informateurs, les fameuses « sources », que les journalistes entendent protéger légitimement. On signalera d'ailleurs, de ce point de vue (Neveu, 2004), une double évolution majeure : leur professionnalisation et l'envol des effectifs de personnel chargés par les diverses institutions de promouvoir leur communication, puisque plus de 40 000 attaché(e)s de presse opèrent en France, chiffre supérieur à celui des journalistes, et qui n'inclut pas les direc-

teurs de communication des organisations et entreprises où celle des spécialistes du lobbying. Ces professionnels, formés dans des écoles spécialisées, venant aussi souvent du journalisme, connaissent bien les méthodes de travail de la profession, pour pouvoir anticiper sur ses contraintes et ses attentes.

Interactions plus fortes avec les clients : le cas des prestataires de services intellectuels

Ce champ recouvre essentiellement les activités de prestations intellectuelles. La posture prototype est, de ce point de vue, représentée par la figure du consultant au sens large, qui peut être aussi bien un travailleur qu'un professionnel de savoir. Ces activités couvrent un espace très important, qui va du conseil stratégique, au conseil en management, au conseil technologique, et à l'audit. Les professions qui exercent des activités de conseil sont diversifiées : outre les consultants proprement dit, on y trouve des banquiers d'affaires, des avocats d'affaires, des auditeurs, des coachs, voire des consultants en immobilier, des consultants pour les sports dans les médias, etc. Incontestablement, le terme se banalise, ce qui ne constitue pas forcément une bonne nouvelle...

L'une des conséquences majeure de cette exposition en face à face avec le client est que celui-ci « s'invite » dans la relation binaire traditionnelle hiérarchie-subordonné, en occupant une place déterminante et souvent stratégique. On peut parler à cet égard d'une forme « d'intrusion », directe et visible, qui ajoute souvent de la complexité voire de la perturbation, dans une relation désormais ternaire (hiérarchie-subordonné-client externe).

Tableau 3 INTENSITÉ DE L'INTERACTION AVEC LES CLIENTS (UNIVERS ET ACTIVITÉS ILLUSTRATIFS)	
– Activités de matière grise à moindre interaction avec le client	+ Activité de matière grise à forte interaction avec le client
Départements de R&D et chercheurs des firmes de haute technologie. Rédactions d'entreprises de presse et journalistes (entreprises de média).	Activités de conseil au sens large.

Le tableau 3 synthétise cette présentation sur le critère de l'intensité de l'interaction avec le client.

Nous verrons toutefois, dans la seconde partie de cette contribution, que le positionnement des créatifs, du point de vue de l'intensité de l'interaction avec le client, est plus instable.

De manière à avoir un aperçu général de la présentation de ces deux critères typologique, on se reportera au tableau 4, présenté à ce stade dans sa forme aboutie, et qui fait apparaître quatre formes managériales : 1A, 1B, 2A, 2B.

II. – LE MANAGEMENT DES TRAVAILLEURS PROFESSIONNELS DU SAVOIR À L'ŒUVRE

Nous sommes à présent mieux équipés pour caractériser et illustrer les différentes formes associées au management des travailleurs et professionnels du savoir. Deux logiques dominantes sont en réalité à l'œuvre : une logique *managériale* (2A et 2B), qui s'applique principalement aux travailleurs du savoir, caractérisée par la prépondérance du pilotage et du contrôle par la

hiérarchie (même si naturellement d'autres formes y cohabitent, comme le mode projet) et une logique *professionnelle* (1A et 1B), qui souligne le poids des pairs, voire de la profession, dans le pilotage et le contrôle des professionnels du savoir (même si la hiérarchie y reste présente à des degrés divers). Nous centrerons notre présentation, comme nous l'avons souligné dans l'introduction, sur cette seconde logique dans la mesure où les enjeux qui y sont associés sont, dans l'ensemble, effectivement plus critiques et plus stratégiques. Nous employons alors le terme générique de *travailleurs professionnels du savoir*. Nous distinguerons successivement la situation des professionnels *transformateurs*, puis des professionnels *innovateurs* et *créatifs*, de manière à souligner les caractéristiques qui leur sont plus spécifiquement associées, du point de vue du management.

1. Du côté des professionnels du savoir *transformateurs* : le contrôle des ressources et l'épreuve de l'évaluation

Pour saisir les enjeux associés aux professionnels *transformateurs*, nous privilégierons deux points d'entrée complé-

mentaires : la question du contrôle des ressources, et partant du capital intellectuel et le passage par le prisme de l'évaluation des activités. On soulignera, dès à présent, qu'il existe une différence managériale assez marquée en pratique, selon le niveau d'innervation directe avec le client (1A et 1B). Dans ce dernier cas, l'exposition en « face à face intellectuel » nécessitera, s'agissant des professionnels, de bénéficier d'une délégation conséquente, de manière à réagir et décider rapidement face aux exigences émanant du client et à ses attentes légitimes. Ainsi, le consultant *partner* devra être particulièrement réactif et proactif au moment des phases critiques du déroulement du processus (captation du client, « vente » de la prestation, restitutions et recommandations, etc.). De même, les compétences sociales et relationnelles seront particulièrement mobilisées lors de cette exposition. L'activité du chercheur « expert » générant, nous l'avons souligné, moins de « face à face » clients et se situant, le plus souvent dans une échelle de temps plus longue.

La question du contrôle du capital intellectuel

Perspectives théoriques

a) Capital intellectuel

Un certain consensus s'est progressivement dégagé auprès d'auteurs et de chercheurs (Andriessen, 2004), autour du concept de capital intellectuel, pour considérer qu'il regroupe trois composantes en interaction : le capital humain, le capital structurel, et le capital relationnel. Le premier recouvre les connaissances et compétences à dominante tacite, l'expertise, les réseaux et relations

professionnelles et personnelles ; le second est composé des connaissances et compétences explicites (les technologies et systèmes d'information, la R-D, la propriété intellectuelle, la culture d'entreprise, etc.). Enfin, le capital relationnel rassemble notamment les relations avec les parties prenantes, soit les clients, fournisseurs et investisseurs. De manière synthétique on conviendra que le capital humain est associé plus particulièrement aux personnes, le capital structurel à l'organisation et le capital relationnel à l'environnement. On constatera, que les professionnels du savoir sont de fait « propriétaires » d'une partie significative du capital humain et du capital relationnel.

b) Théorie des ressources

La référence à la théorie dite des ressources (*Resource-Based Theory*) permet d'illustrer complémentaiement les enjeux associés à cette posture professionnelle. Rappelons que pour les auteurs de cette théorie, notamment Prahalad et Hamel (1990), l'entreprise est considérée comme « un portefeuille de compétences au lieu d'être un portefeuille d'activités » (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective, les dirigeants doivent concevoir l'entreprise comme un portefeuille de compétences et se demander de ce fait : « compte tenu de notre portefeuille, quels créneaux sommes nous le mieux à même d'occuper ? » (Hamel et Prahalad, 1999). Pour qu'une ressource interne soit susceptible de générer un avantage concurrentiel, elle doit comporter les quatre caractéristiques suivantes (Barney, 1991) : être de valeur, rare, imparfaitement imitable et non substituable. On soulignera, de ce point de vue, la proximité des concepts de capital humain

(et notamment de sa dimension tacite), avec celui de ressource, ici utilisé.

Bien que la plupart des illustrations associées à cette approche concernent plutôt des groupes industriels, sa transposition dans l'univers des entreprises qui emploient des professionnels du savoir et qui mobilisent ainsi intensivement de la connaissance, reste très probant. La problématique managériale et ses enjeux peuvent être ainsi formulés : une firme qui emploie des professionnels du savoir (à l'exemple du conseil stratégique haut de gamme ou d'un département R-D), doit pouvoir être en situation de contrôler, maîtriser de manière équilibrée, ses ressources stratégiques, et partant, son capital intellectuel.

Ces ressources peuvent en effet être contrôlées par l'organisation à travers la maîtrise des principaux constituants de son capital intellectuel, notamment sa notoriété et son prestige, ses méthodologies, ses clients, voire sa culture. Mais ces ressources risquent dans certains cas, d'être contrôlées par quelques professionnels du savoir, dans la mesure où leur expertise, leur positionnement favorable sur l'échelle de prestige et leur réseau d'affaires, échappent alors, pour partie à l'organisation, en particulier quand son prestige n'est pas suffisamment développé pour mieux maîtriser ce type de risque. Cette forme de dépendance traduit une vulnérabilité potentielle qui peut ne pas être très saine. Elle peut se traduire par le départ d'équipes constituées vers la concurrence, mettant ainsi en péril l'avenir d'un cabinet de conseil, voire d'un département de R-D. La question du contrôle des ressources et du capital intellectuel constitue donc bien un enjeu stratégique, et se traduit par des formes et pratiques managériales que nous allons illustrer, s'agissant plus

particulièrement des professionnels consultants et des chercheurs « experts ».

Illustrations

L'exemple du *partnership* comme forme de contrôle, par le capital intellectuel, dans le champ du conseil.

Le modèle du *partnership* est une forme de contrôle managérial, par les professionnels, qui correspond à une détention exclusive (sans actionnaires extérieurs) de la firme par ceux qui sont également les quasi-détenteurs de son capital intellectuel, et repose sur un consensus collectif fort dans les prises de décisions entre les partenaires. Son origine est ancienne et remonte à Martin Bower (1903-2003), figure tutélaire du cabinet McKinsey, qui a joué d'ailleurs un rôle décisif dans la construction de ce modèle de management (Djelic, 2003). Diplômé de la Harvard Law School et de la Harvard Business School, il rejoint en 1930 le cabinet d'avocat Jones, Day (Cleveland). Il est alors particulièrement marqué par les règles de management, d'organisation et de fonctionnement interne de ce cabinet : système d'association ou *partnership*, de promotion ou d'éviction *up or out*, la répartition des tâches et la relation au client (confidentialité et disponibilité totale). En entrant au sein du cabinet McKinsey, en 1933, qui était à l'époque un cabinet d'audit (et dont il en sera le directeur général entre 1950 et 1967) il s'empresse d'y transférer ces règles d'organisation.

La forme du *partnership* s'applique plus particulièrement dans les cabinets prestigieux de conseil en stratégie (à l'exemple de McKinsey et du Boston Consulting Group), mais aussi dans le secteur des grandes firmes d'audit. Il peut également

être pratiqué dans des cabinets aux structures plus réduites, plus identitaires, qui souhaitent maintenir la répartition du capital entre les principaux professionnels. Il se pratique également dans quelques banques d'affaires comme Rothschild, voire dans certains cabinets d'avocats, ou des SSII.

Ainsi, les *partners*, professionnels du savoir, se contrôlent entre eux et contrôlent les travailleurs du savoir. On peut dire qu'ils sont, en quelque sorte, actionnaires en totalité du capital intellectuel de la firme. Le système est donc verrouillé. Le fonctionnement du cabinet McKinsey est, de ce point de vue, particulièrement illustratif (Hugot, 2005). Les *partners* sont cooptés par leurs pairs dont le tiers environ (*partners seniors*), ont des titres de *Directors*. Le directeur général mondial de la firme est lui-même élu par l'ensemble des *Directors*. Il choisit, après consultation, les *offices managers* (directeurs des bureaux locaux). La durée moyenne des mandats du directeur général et des directeurs de bureaux locaux est, en générale, liée à deux mandats de trois ans.

La gestion des chercheurs « experts » dans les grands groupes de haute technologie

S'agissant de la gestion des chercheurs, le système dit de « l'échelle double » constitue l'un des dispositifs structurant les plus connus et les plus en usage, notamment dans les firmes de hautes technologies. Apparu après la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis, au moment où la R-D connaît un taux de croissance rapide dans de nombreuses firmes publiques et privées (Roger, 1991), il répond à la nécessité de mieux capter et de conserver des chercheurs, donnant, notamment à ceux qui préfèrent rester au sein de leur filière, la

possibilité de développer leur carrière de manière comparable à celle de leurs collègues managers (notamment en termes de niveau statutaire et de niveau de rémunération). Cette approche, trouve en quelque sorte un fondement sociologique, dans les travaux fondateurs d'auteurs américains classiques, comme ceux de Robert K. Merton (1957), puis Alvin Gouldner (1957, 1958), qui opéraient une distinction entre les cosmopolites (*cosmopolitans*), attachés aux valeurs professionnelles et s'identifiant fortement à la profession, et les locaux (*locals*), plus préoccupés par les valeurs et les finalités de leur organisation d'appartenance et plus loyaux. Même si ce dispositif a été critiqué par certains auteurs, comme F. H. Goldner et R. R. Ritti (1967) ou plus récemment Hourquet et Roger (2004), qui soulignent certains obstacles, il demeure encore largement appliqué.

Dans les grandes firmes de hautes technologies, qui investissent souvent lourdement dans la R-D, les professionnels du savoir que sont les chercheurs « experts », en nombre nécessairement limité, font l'objet d'une gestion particulièrement attentive, de la part de leurs pairs dirigeants. Ainsi, dans une grande firme d'électronique professionnelle, la reconnaissance et le développement de la carrière des chercheurs « experts » (en cohérence avec leur niveau de contribution) sont pilotés et contrôlés par un « comité technique » présidé par le directeur technique du groupe qui approuve et valide les candidats chercheurs « experts ». Le profil de l'expert est caractérisé comme « devant détenir une expertise élargie dans l'un des domaines d'excellence du groupe, pour lequel il représente une des références majeure, voire ultime (...). Il doit réaliser des percées innovantes, citées

en exemple dans la profession et sur le plan international »². On se situe bien dans le cadre de l'échelle de prestige. Cette configuration illustrative assez aboutie, est assez bien représentative des pratiques en cours de ce type de firmes de haute technologie. Elle témoigne de la sélectivité et du poids prépondérant de la filière « technique ». Ainsi, l'accès à la catégorie d'expert (et donc de professionnel) et la progression au sein de l'échelle de prestige sont donc fortement contrôlés par les directions techniques et particulièrement par le *primus inter pares* du groupe.

L'épreuve de l'évaluation

L'entrée complémentaire par l'épreuve de l'évaluation paraît en effet pertinente. Ses formes, ses pratiques et ses usages traduisent bien la nature des exigences attendues par les différentes parties concernées. Aussi, l'évaluation des professionnels du savoir (qu'elle soit d'ailleurs explicite ou implicite) demeure un exercice particulièrement délicat, compte tenu des caractéristiques spécifiques de leurs prestations et de leurs productions, qui peuvent demeurer incertaines et nécessairement subjectives, voire ambiguës (Alvesson, 2004). S'agissant ainsi, de manière plus générale, de l'appréciation de l'immatériel, Xavier Baron (Baron, 2004), souligne à juste titre, la difficulté d'évaluer ce type de prestation (il parle de « non-mesurabilité »). Cela relève dit-il du caractère protéiforme et mouvant de la performance recherchée, que l'entreprise elle-même a bien du mal à décrire. Précisément parce que ces attentes ne sont pas toujours claires au départ, et

qu'elles peuvent largement évoluer dans le temps, tant au niveau de la conception que de la réalisation. Nous soulignerons dans les parties qui suivent les spécificités de cet exercice de l'évaluation, en pointant ses principales caractéristiques du point de vue de son application aux professionnels *transformateurs*, tout en comportant des aspects communs avec les *créatifs*.

Une pratique complexe, car souvent associée à une prestation ou une réalisation unique et singulière

Le processus d'évaluation est souvent aussi complexe que la réalisation de l'action ou de la prestation elle-même compte tenu de ses spécificités (unique, singulière, rarement reproductible à l'identique). Parfois l'action peut comporter une forte composante de « talent », de sorte que l'on n'hésitera pas à proférer un « jugement de beauté », concept sur lequel nous reviendrons s'agissant des professionnels créatifs.

Une pratique soumise à l'épreuve de la réputation et associée à l'échelle de prestige

Le positionnement et le référencement dans l'échelle de prestige constituent naturellement un enjeu constant de la part des professionnels du savoir. Leur nature peut être cependant différenciée. Le chercheur « expert » privilégiera par exemple une reconnaissance internationale, à travers quelques publications prestigieuses et la création de brevets. Le consultant professionnel « haut de gamme » recherchera, pour sa part, une notoriété de caractère plus médiatique dans le champ professionnel (participation à des colloques, sollici-

2. Extrait de la documentation du groupe, publié dans le journal interne.

tations dans des médias référents, publication d'un ouvrage de référence sur un thème porteur ou innovant, etc.). Les deux contribueront fortement, chacun à leur manière, au développement du *business* de leur firme : le chercheur-expert aura ainsi pris une part décisive à la conception et à la réalisation d'un projet ou d'un dispositif complexe et dont la commercialisation aura été une réussite. Le consultant aura été capable de mobiliser et de piloter une équipe diversifiée pour accompagner un projet complexe.

Une pratique souvent partagée avec le client (coproduction)

En se situant dans le cadre de problématiques complexes et « savantes », on constate que le client participe, souvent de manière assez poussée, à la conception et à la production de « l'objet » et/ou de « l'idée », ainsi que les risques qui y sont, le cas échéant, associés. On utilise souvent le terme de coproduction, pour rendre compte de la contribution partagée, mais aussi de la confiance nécessaire. Ce qui sera le cas par exemple lors du montage amont d'une opération de fusion-acquisition délicate entre un dirigeant « de la place » et un banquier d'affaires « réputé ». Toutefois, cette pratique reste le plus souvent associée à une commande spécifique. Par contre, la conception d'un produit innovant par le département recherche et développement et le marketing, d'une firme établie, recherchera prioritairement une commercialisation potentielle.

Une pratique qui s'inscrit nécessairement dans la durée

On conviendra également que, contrairement aux évaluations des réalisations de la

plupart des activités des travailleurs du savoir, celles des professionnels s'inscrivent plus nettement dans la durée, qu'il s'agisse par exemple du jugement d'une opération complexe, ou d'une réalisation « esthétique » (réalisation d'une campagne de publicité innovante, conception d'un bâtiment atypique, etc.), voire d'une œuvre architecturale qui s'inscrira dans l'Histoire. Il n'empêche qu'un consultant *partner*, professionnel, peut être amené parfois à prendre des décisions dans l'urgence, avec des prises de risques conséquentes (à l'exemple d'un banquier d'affaire qui veut tenter de doubler un concurrent sur un *deal*).

De multiples évaluateurs aux enjeux différenciés...

Quels sont les acteurs qui sont légitimement autorisés à porter une évaluation sur la production, voire la quasi-œuvre du professionnel ?

– *La hiérarchie de l'organisation*, nécessairement à un haut niveau (par exemple, un *partner* ou dirigeant d'un cabinet de conseil prestigieux, le directeur de la rédaction d'un grand hebdomadaire, directeur de la recherche d'une firme de haute technologie), n'est jamais totalement absente de l'épreuve de l'évaluation. Cependant, son rôle et son poids a tendance à s'amoinrir et à se relativiser au fur et à mesure que l'on s'élève dans l'échelle de prestige. En tout état de cause, une analyse au cas par cas reste souvent nécessaire pour décrypter les subtilités de ce type de relation.

– *Les pairs* sont les autres professionnels au sein de l'organisation, voire au sein de la profession, qui peuvent eux-mêmes être des supérieurs hiérarchiques. Ils sont, pour ce qui les concerne, des observateurs certes

avisés, mais aussi très attentifs à la réalisation de la prestation. Les jugements qu'ils émettent peuvent naturellement être très différenciés à l'exemple des évaluations aveugles dans le cadre de projets de contributions pour une revue prestigieuse de science sociales.

– *Le client commanditaire*. Pour être totalement abouti, le dispositif d'évaluation (en particulier lorsque l'on se situe dans l'univers marchand) doit être complété par le jugement du client commanditaire, qui fait alors part de son niveau de satisfaction.

– *L'environnement*. Il faut également souvent compter sur lui, en particulier dans le milieu des banquiers et avocats d'affaires, mais aussi dans le secteur créatif (publicité). L'environnement se réfère par exemple à la « place », comme l'on dit parfois, ou *l'establishment*, quelques médias, les concurrents, etc. Certains d'entre eux (mais cela concerne plus spécifiquement le champ du conseil haut de gamme et prestigieux) peuvent contribuer d'ailleurs à faire ou à défaire quelques réputations..., et naturellement *in fine*, le marché (qui peut dans certains cas, se réduire à quelques clients prestigieux).

2. Les professionnels créatifs et innovateurs

En se plaçant du côté des professionnels *créatifs* et *innovateurs*, on insistera sur les caractéristiques plus spécifiques qui leurs sont associées. Trois aspects seront successivement abordés pour éclairer nos propos : la question du talent proprement dit, son positionnement sur notre matrice du management et enfin, les aspects plus spécifiquement liés à l'évaluation des professionnels créatifs, à travers le « jugement de beauté ».

Ce que recouvre le talent

Quelques recensions

Le concept de talent se réfère à une caractéristique distinctive particulièrement attachée aux créatifs et aux innovateurs, en sachant que des professionnels transformateurs peuvent ne pas en être dépourvus. Le talent rime souvent avec la passion. Encore faut-il s'entendre sur ce que recouvre ce terme qui comporte une part de mystère et qui demeure résolument attaché à la personne. On se réfère volontiers, dans le langage courant, à la posture d'artiste : quel talent ce peintre ! Peut-t-on dire, pour caractériser un tableau particulièrement réussi aux yeux d'un public souvent averti. Plusieurs auteurs ont tenté de définir ce concept, en l'appliquant plus spécifiquement à l'univers professionnel et managérial. Miralles et Plane (2005) le définissent « comme une configuration spécifique de ressources personnelles relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire ». Ces ressources recouvrent des caractéristiques « physiques, cognitives, conatives et émotionnelles », constituent un actif spécifique, s'actualisent dans des compétences relatives à une activité valorisée par l'organisation, et s'expriment par des performances exceptionnelles et répétées, le plus souvent reconnaissables à un style unique.

Selon Maruani (2005), professeur à HEC, « le talent est la marque d'une capacité remarquable chez un individu. Et lorsque cet individu est soi, nous aurons d'autant plus l'impression que notre environnement nous restreint dans ce talent et ne nous permet pas de l'exprimer à sa juste mesure ». Il précise par ailleurs que « le talent est

d'abord individuel et ne s'accommode pas nécessairement bien du cadre institutionnel au sein duquel il tente d'exister socialement ». Il n'est ni une mode, ni un slogan, mais « une expression forte d'une différence » (Maruani, 2005). L'auteur souligne ainsi, à juste titre, que « le talent, par sa forme individuelle et névrotique, est par essence volatil, éphémère et doit donc être traité de façon opportuniste et non pas totalement intégré à des processus établis avec rigidité » (Maruani, 2005).

Notre conception : pour une approche plus restrictive

Naturellement, ces différentes approches sont largement recevables, mais nous paraissent relever d'une conception plutôt extensive, qui, par certains aspects, comporte des analogies avec le concept plus englobant de haut potentiel (Bournois et Roussillon, 2005). Rappelons que nous avons en effet opté pour une approche plus restrictive, en ce que les professionnels du savoir, créatifs et innovants, positionnés dans l'échelle du prestige, déploient une activité principalement centrée à cet effet, sur la réalisation du « bel ouvrage », qu'il s'agisse du *design* de la carrosserie d'un véhicule particulièrement réussi, ou de la contribution majeure à un projet de recherche dans un champ jusqu'alors peu investi, susceptible de déboucher sur un marché.

On soulignera que ces « professionnels talentueux », sont capables d'observer, d'analyser et d'anticiper les tendances environnementales lourdes ainsi que les signaux faibles, de manière à les « incorporer » dans des produits-objets, ou des concepts, singuliers, originaux, et, si possibles, commercialisables. Le talent comporte ainsi une

part de mystère et se rapproche d'une forme de compétence créative et innovante (Labruffe, 2004), reposant sur des pratiques de « conduite de détour » dans le cadre d'un processus non rationnel conduisant ensuite à proposer un « vagabondage idéal » avant d'opérer un retour aux techniques classiques de raisonnement. Aussi suivrons-nous volontiers Labruffe (2004), pour qui le talent, s'il ne s'améliore pas sensiblement par la formation, se renforce par l'exposition à des situations compétitives (Labruffe, 2004). Rien de surprenant donc lorsque des termes et expressions référentes reviennent souvent pour caractériser ces professionnels comme : « challenge », « excellence », « plaisir », « haute compétition », « transgression », etc.

Une pratique d'évaluation à l'épreuve du « jugement de beauté »

Les composantes du « jugement de beauté »

Au-delà des caractéristiques communes aux professionnels du savoir, nous nous attarderons à une dimension complémentaire plus spécifiquement associée aux professionnels créateurs et innovateurs, que l'on peut qualifier de « jugement de beauté », pour reprendre la terminologie utilisée par Dejours (2002), dans un contexte différent, mais à notre sens parfaitement transposable ici. Pour cet auteur, ce jugement comporte deux aspects : le premier concerne « la conformité du travail, de la production, de la fabrication ou du service avec les règles de l'art » (Dejours, 2002), conférant ainsi à son « auteur », pour reprendre notre terminologie, l'appartenance au collectif, qui s'apparente souvent à la communauté professionnelle. Il

comporte toujours dans son énonciation un jugement sur « la beauté du travail rendu » (Dejours, 2002), (« c'est de la belle ouvrage »). Le second aspect, plus contingent mais plus prisé consiste, au-delà de la conformité aux règles de l'art, à apprécier « ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité, voire le style de travail » (Dejours, 2002). En contrepartie, ce jugement confère à l'acteur « la reconnaissance de son identité singulière, ou de son originalité, c'est-à-dire de ce par quoi l'auteur de l'action (projet, idée, concept, etc.), n'est précisément identique à nul autre ».

Les énonciateurs du jugement

On retrouve ici des analogies avec la position des professionnels *transformateurs*. S'agissant plus spécifiquement du « jugement de beauté », les énonciateurs, comme le suggère d'ailleurs Dejours sont effectivement, « ceux qui connaissent aussi bien que l'auteur, les règles de l'art, c'est-à-dire les pairs voire les maîtres ». Rappelons en effet, que cette évaluation reste un exercice complexe, subjectif, comportant de l'incertitude et une part d'aléas, à l'image par exemple, d'une campagne publicitaire « déjantée » pour un nouveau service. Naturellement, l'aboutissement du « jugement de beauté », se concrétise, *in fine*, par une acceptation, et une valorisation par le marché, de cette « quasi œuvre », conférant à son auteur un positionnement conséquent sur l'échelle de prestige. L'appel à un jury de professionnels peut être également utilisé.

Quel positionnement pour manager le talent ?

Le management des créatifs peut-il être clairement positionné dans le cadre de la matrice que nous avons présentée ci-avant ? Sur la première variable critérielle – la nature dominante de l'activité – le positionnement, comme nous l'avons clairement souligné dans la première partie de cette contribution, se situe conditionnellement du côté des professionnels du savoir. S'agissant de la seconde variable – l'intensité de la relation avec les clients – on conviendra, que l'on se trouve plutôt dans un espace non stabilisé et variable, qui chevauche les types B1 et B2. Il existe, en réalité, des situations très différenciées. Nos contacts et échanges avec des dirigeants et managers dans le champ de l'innovation et de la créativité³, soulignent notamment que les clients ne doivent pas « étouffer » les créatifs. Ils ont effectivement besoin de contacts avec le client, mais ces derniers expriment, le plus souvent, des attentes et besoins plutôt conventionnels, dont le créatif tend précisément, à se démarquer pour innover et créer de l'émotion. Naturellement cette posture n'est pas exclusive. Par exemple, l'architecte ou le créatif publicitaire, pourront développer une relation de proximité, en face à face, très forte avec le client.

Faire cohabiter des « géomètres »
et des « saltimbanques »

L'une des difficultés, plus marquée s'agissant du management des créatifs, est effectivement de faire cohabiter des « géo-

3. En particulier Pascal Morand, directeur de l'Institut français de la mode, et qui connaît particulièrement bien ce secteur. Ces propos sont d'ailleurs conformes à ceux qui nous ont été rapportés par un directeur de recherche d'un grand groupe industriel, s'agissant de *designers*. Mais cette posture n'est pas exclusive.

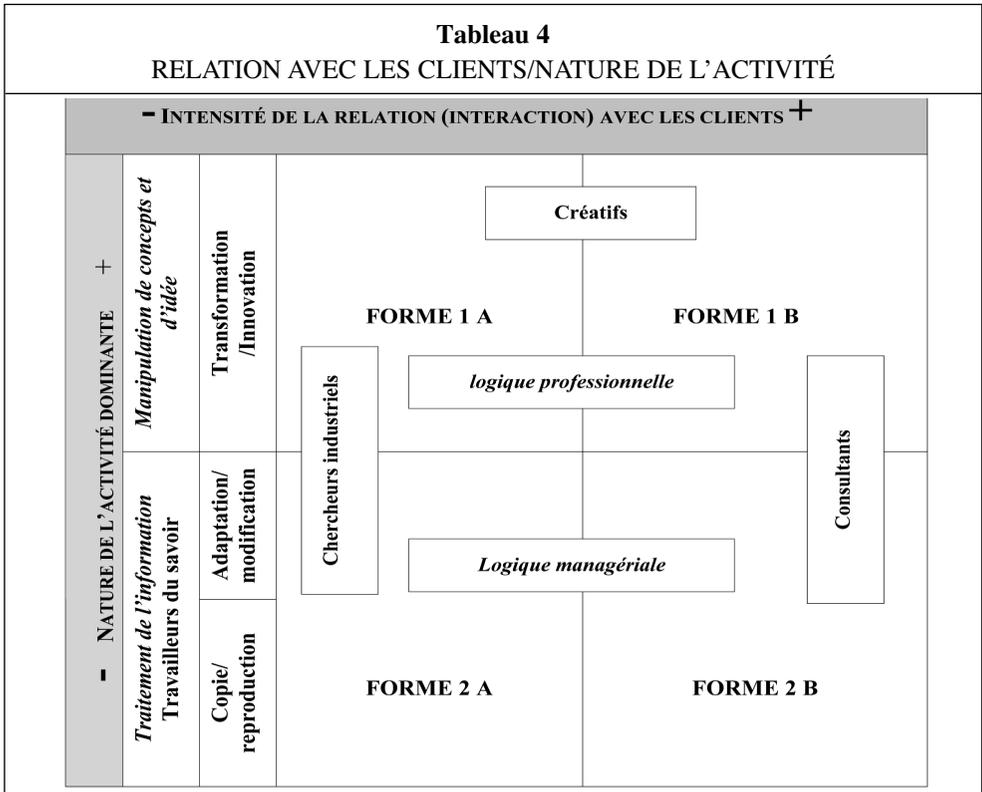
mètres » et des « saltimbanques ». Cette problématique constituait d'ailleurs le thème du colloque *Management et création*, sous l'égide de l'Institut français de la mode (IFM, 2004). Il est d'ailleurs intéressant de souligner, qu'un certain consensus est apparu, pour les différents contributeurs investis dans ce secteur, dans la combinaison et l'articulation – plutôt que dans l'opposition – entre « managers rationnels et créatifs sensibles », ou « géomètres et saltimbanques ». Dans son propos introductif au colloque, Pascal Morand, directeur de l'IFM, souligne d'emblée les enjeux en précisant que toute la difficulté pour l'entreprise créative, consiste à « fixer des repères et paramètres sans brider la force créative, sans prétendre gouverner l'incertitude irréductible qui est la source de l'expression

individuelle » (IFM, 2004). D'ailleurs pour le directeur général de l'IFM, la mode, le design, la musique et l'architecture, voire la recherche industrielle, sont particulièrement concernés par la manière dont peut s'opérer l'articulation entre ces deux pôles. Le tableau 4, synthétise à présent l'ensemble de cette présentation, en mettant en exergue les deux variables critérielles, ainsi que les formes de management dominantes qui y sont liées et les différentes logiques.

CONCLUSION : VERS DES COORDINATIONS MULTIFORMES

Ce tour d'horizon a permis de clarifier les termes de travailleurs et professionnels du savoir, et de proposer une matrice critérielle pour mieux appréhender les diffé-

Tableau 4
RELATION AVEC LES CLIENTS/NATURE DE L'ACTIVITÉ



rentes formes managériales associées à ces populations. On a ainsi distingué, de ce point de vue, deux formes de logique de contrôle dominante: le contrôle *managérial*, qui s'applique plus particulièrement aux travailleurs du savoir et le contrôle *professionnel*, qui se déploie plus précisément au sein des travailleurs professionnels du savoir. Sociologiquement, le premier renvoie de manière plus générale, à la figure de l'organisation et le second à celle de la profession. Naturellement ces contrôles et ces formes de coordination ne sont jamais « purs », et il existe des recouvrements et des tensions entre eux. Ainsi, la logique managériale peut se combiner avec la logique professionnelle, chez les chercheurs « experts » et les consultants *partners*, comme nous l'avons souligné. De même, la logique hiérarchique peut rester plus prégnante, vis-à-vis des professionnels du savoir « repérés », en référence à notre échelle de prestige. Par ailleurs, le contrôle de type professionnel, exercé par les pairs, qui peuvent être des *partners*, ou des dirigeants de départements R-D, exercera progressivement une emprise plus forte, pour s'assurer notamment que les professionnels « reconnus » et surtout « réputés », soient bien intégrés dans la culture organisationnelle et en phase avec sa stratégie, pour optimiser les termes de l'échange entre les deux parties. Cependant les équilibres ici, deviennent plus subtils et les rapports de force ne seront pas à exclure entre tensions managériales et organisationnelles. Le profes-

sionnel « consacré », reste un peu « hors jeu », car il peut se passer d'un support organisationnel, fût-il prestigieux.

On peut toutefois se demander, à la lumière du nouveau contexte, si une nouvelle logique émergente, le « contrôle capitalistique », n'est pas à l'œuvre. Il apparaît ainsi que le mode partenarial soit moins systématiquement dominant dans le champ du conseil en management par exemple, où l'on trouve désormais des firmes cotées, comme Accenture, mais aussi dans les banques d'affaires prestigieuses avec Goldman Sachs ou Lazard. Outre le fait que cette cotation permet, s'agissant notamment des banques d'affaires, bien souvent de financer leur développement, elle autorise la distribution d'actions à certains salariés stratégiques, pour éviter qu'ils partent à la concurrence. Par ailleurs, le processus de décision dans cette configuration est souvent moins contraignant que dans le cas du *partnership* basé sur le consensus.

Aussi, s'agissant plus spécifiquement des *professionnels du savoir*, l'un des enjeux auquel il convient d'être particulièrement attentif, est lié au poids de plus en plus conséquent du *business* et des *finances* dans le nouveau contexte environnemental qui marque cette période récente. La sociologie des professions, avec ses auteurs prestigieux tels que Freidson (1986) et Hugues (1996) a contribué à forger le concept difficilement traduisible de *profession*⁴. Aujourd'hui, on peut craindre à certains égards, que l'impact financier et la perspective de profits conséquents, contri-

4. On rappellera de manière extrêmement raccourcie, que les membres des professions détiennent des compétences formalisées et spécialisées, associées à une formation supérieure ; produisent sur la base de ce socle, des prestations intellectuelles qui leur assurent leur revenu ; et enfin, l'existence de « barrières à l'entrée » (certifications, accréditations, etc.) contribuant à garantir la réalité des conditions exigées pour exercer au sein de ces professions.

buent à accroître la polarisation des professionnels du savoir, selon qu'ils sont passionnés, par exemple par la création « pure » (à l'exemple de certains architectes), ou par l'appât du gain (à l'exemple de certains banquiers d'affaires), ou par les deux, avec des proportions différenciées.

C'est sur la base de ces configurations multiples, qu'il faut construire des équilibres nécessairement subtils, en complément de notre matrice critérielle.

Le tableau 5 qui suit formalise, de manière succincte, ces trois formes de contrôle à l'œuvre dans les organisations du savoir.

<p align="center">Tableau 5 TYPES ET FORMES DOMINANTES DE CONTRÔLE ET DE COORDINATION DES ACTIVITÉS DU SAVOIR</p>		
Types	Formes	Figures référentes
L'organisation	L'organisation bureaucratique hiérarchique	Les managers (autorité hiérarchique)
Le capital	Le marché	Les actionnaires
La profession	Le professionnalisme (savoirs formels et expérimentiels, indépendance, éthique, etc.)	Les professionnels (autorité de compétence)

BIBLIOGRAPHIE

Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

Alvesson, *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*, Oxford University Press, 2004.

Barney J. B., "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991.

Baron X., « Travail intellectuel, production immatérielle et nouvelles identités professionnelles », *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, coord. Bournois F. et Leclair P., Economica, 2004.

Bouchez J.-P., *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Éditions d'Organisation, 2004.

Bouchez J.-P. « De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », *Revue gestion 2000*, n° 6, 2006.

Bournois F., Roussillon S., « Je suis un potentiel ? Mes managers me reconnaissent pour tel !, *Tous reconnus*, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.

Dawson R., *Developing Knowledge-Based Client Relationships*, Butterworth Heinemann, 2000.

- Dejours C., *Le facteur humain*, PUF, coll. Que sais-je ?, 2002.
- Djelic M. L., « L'arbre banian de la mondialisation », note de recherche, McKinsey et l'industrie du conseil, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 150, décembre 2003.
- Filipo J.P., *L'innovation dans les services*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Goldner F. H., Ritti R. R., "Professionalization as career Immobility", *American Journal of Sociology*, vol. 72, n° 5, 1967.
- Gouldner A. W. "Cosmopolitans and locals, Part I: Toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 1957, 3, p. 281-306.
- Gouldner A. W., "Cosmopolitans and locals, Part II: Toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958, p. 444-480.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994. Traduction française, *La conquête du futur*, Dunod, 1999.
- Hourquet P.-G., Roger A., « La gestion de carrière des "professionnels" de recherche et développement », *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, (coordination) Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. Vuibert, 2004.
- Hourquet P.-G., Roger A., « Reconnaître les attentes des chercheurs », *Tous reconnus*, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.
- Hugot J.-B., *Le guide des cabinets de conseil en management*, Les éditions du management, 2005.
- Institut français de la mode, « Management et création. Entre rationalité et émotion », Actes du colloque, 17 mars 2003 (palais du Luxembourg).
- Labriffe A., La compétence créative, *Guide du management*, AFNOR, août 2004.
- Lowendahl B., *Strategic management of Professional Services Firms*, Copenhagen Business School Press, 1997, 2000.
- Maruani L., « La valorisation du talent, un acte de gestion primordial », *L'art du management* 2/10, *Les Échos*, 20 octobre 2005.
- Merton R. K., *The Student Physician. Introductory Studies in the Sociology of Medical Education*, Harvard University Press, 1957.
- Miralles P., Plane J.-M., « Reconnaître les talents dans un contexte d'hyper-compétition », *Tous reconnus*, dir. Peretti J.-M., Éditions d'Organisation, 2005.
- Neveu E., *Sociologie du journalisme*, La Découverte, 2004.
- Prahalad C.K. et Hamel, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Roger A., « Les facteurs de réussite des filières professionnelles spécialisées pour les chercheurs », *Pour une vision de la GRH*, 2^e Congrès de l'AGRH, Actes du congrès, Cergy 14-15 novembre 1991.
- Sveiby K. E., Lloyd T., *Managing knowhow*, Bloomsbury, 1987.
- Sveiby K. E., "The knowhow company: strategy formulation in knowledge – intensive industries", *International review of strategic management*, John Wiley & Sons Ltd, 1992.