



Jean-Pierre Bouchez,  
Conférencier et Consultant international,  
Directeur Scientifique,  
Groupe Merlane, Paris

## Autour des services professionnels intellectuels : Origine, formes contemporaines et perspectives d'un modèle professionnel

---

*Le terme de services professionnels, issu de la traduction anglo-saxonne de Professional Service Firm (PSF), s'impose progressivement en France depuis quelques années, sans que l'on sache réellement avec clarté ce qu'il recouvre. Cette contribution se propose d'apporter un éclairage sur ce concept, en faisant ainsi l'hypothèse qu'il existe une filiation historique autour d'un modèle professionnel identitaire associé aux services professionnels intellectuels marchands. Nous en analyserons successivement trois aspects. Nous porterons un premier regard sur ses origines lointaines, puis nous prolongerons ce regard à travers une observation et une illustration de ses formes contemporaines. Enfin, dernier aspect, nous nous demanderons si les services professionnels intellectuels ont encore un avenir durable. Nous concluons ce texte en argumentant autour de la défense de ces types de firmes.*

---

Pour simplifier la lecture de cette contribution, précisons d'emblée et de manière ramassée, que l'on définira les services professionnels comme des firmes de prestations de service à caractère intellectuel et personnalisé, qui déploient leurs activités pour le compte de clients, dans le cadre d'un univers marchand. On utilisera alors plus communément l'expression de service professionnel intellectuel marchand (SPIM).

### ■ A l'origine du modèle professionnel et des services professionnels

---

Deux références nous semblent pertinentes pour comprendre la longue filiation qui va nous conduire à la construction contemporaine des SPIM : Le modèle corporatif autour des professions réglementées d'une part et la

sociologie anglo-saxonne des professions dans sa version fonctionnaliste, d'autre part.

## Le modèle corporatif, dans la lignée des professions réglementées

---

De quelques caractéristiques des corporations

---

On peut considérer que le modèle corporatif qui émerge au cours du XIII<sup>ème</sup> siècle autour du développement de l'artisanat et du commerce urbain, pour connaître un véritable essor à partir du XIV<sup>ème</sup> siècle, apparait d'une certaine manière, comme à l'origine des professions réglementées dans la logique des SPIM.

Ce modèle, très hiérarchisé, comporte à sa tête une «jurande», formée de maîtres jurés (ayant rempli l'obligation du chef d'œuvre approuvé par les jurés), élus par leur maître ou patron. Leur rôle est de veiller au respect des règlements.

À l'échelon inférieur, apparaissent les compagnons et enfin les apprentis (Soboul, 1972). Il comporte de ce point de vue quelques analogies lointaines avec le système de *partnership* sur lequel nous reviendrons ultérieurement, ainsi

qu'avec les professions réglementées, dans la mesure où les corporations devaient être agréées par les autorités.

Elle visait également à se protéger de la concurrence et à assurer la défense des consommateurs (et doivent être agréées par les autorités) et à assurer la qualité (en s'appuyant sur l'apprentissage du métier et la formation professionnelle), analogie lointaine également avec les services professionnels.

La reconnaissance et la valorisation du travail

---

Parallèlement et de manière combinée, les trois ordres médiévaux qui forgent les voies du salut – respectivement la prière, la guerre et le travail agricole – sont alors largement remis en cause. Le travail qui était méprisé devient alors une forme d'obéissance au Créateur et concourt à élever le fidèle vers Dieu (Fossier, 2000).

Ce basculement doctrinal est d'ailleurs décrit avec précision par l'historien Le Goff (1972), qui souligne que cet «*aggiornamento* doctrinal» légitime alors la rémunération des activités intellectuelles de l'avocat et du médecin, à côté de celle du professeur, en référence aux «vendeurs de mots» par opposition aux «vendeurs de temps» que sont les marchands (Le Goff, 1985).

## Arts mécaniques et arts libéraux : la main et l'esprit

---

Il convient de souligner que cette valorisation du travail fait apparaître de nouvelles classifications des sciences dans lesquelles les «arts mécaniques» acquièrent alors définitivement leur place à côté des «arts libéraux» (Le Goff, 1972). Les sept «arts libéraux», qui constituent les disciplines de base de l'Université (grammaire, rhétorique, dialectique, arithmétique, géométrie, astronomie, musique), et la valorisation des «arts mécaniques», achèvent alors de reconfigurer l'image du corps social (Dubar & Tripier, 2005).

Les auteurs, soulignent que l'on distingue alors notamment :

- Les corporations ou «corps de métier», qui relèvent des «arts mécaniques», qui s'apprennent par apprentissage manuel et réglementé auprès d'un maître.
- Les professions libérales : (médecins, juristes, hommes de lettres, notaires et professeurs), qui relèvent des universités et des «arts libéraux» définis comme ces arts «dont les productions appartiennent d'avantage à l'esprit qu'à la main» et étaient jugés supérieurs aux arts mécaniques, (Sewell, 1983) et qui renvoient de fait, aux futures professions intellectuelles.

## La sociologie anglo-saxonne des professions et son institutionnalisation

---

### Le modèle du professionnel

---

On opérera un saut historique d'environ un bon siècle pour voir émerger à nouveau le concept de profession dans sa version sociologique. Le modèle du «professionnel» (*professional*), qui se distingue à la fois de l'entrepreneur et de l'ouvrier, se développe en effet dans la littérature sociologique nord-américaine dans les années 30, à travers la contribution de sociologues anglo-saxons importants comme Carr-Saunders, Parsons notamment.

On peut présenter succinctement «l'idéal-type» de ce que recouvre le concept de *professionnel*, à travers quatre caractéristiques articulées et combinées :

- La détention de savoirs «académiques» et de compétences spécialisées, comme socle constitutif, pour délivrer des prestations intellectuelles à autrui (patients, clients, etc.);
- La capacité à exercer à temps plein, dans ce cadre, un jugement professionnel et un discernement dans l'exercice de son activité;

- L'existence de règles et de mécanismes de contrôle (au sein de la profession, donc des pairs), assurant la garantie du contenu et de la valeur de ces compétences et des prestations ainsi que de la déontologie associée.
- On y ajoute également la référence implicite ou explicite à une forme éthique altruiste (et non de la recherche du seul profit).

La plupart des auteurs représentatifs de ce courant (notamment Carr-Saunders, 1933), remarquent que deux professions prototypes éponymes incarnent ce modèle : les médecins et les juristes (avocats, magistrats) qui sont des activités de service intellectuel réglementées liées à l'intérêt du public citoyen (santé et justice). Une certaine proximité avec les «arts libéraux» et, par extension, les professions libérales intellectuelles et les services professionnels, doit ici être soulignée.

#### Prestige et/ou revenus?

---

Cette question centrale, toujours largement d'actualité, n'est pas tranchée de manière définitive. Si une forme d'altruisme est présente notamment chez Carr-Saunders, Wilson et Parsons, dans l'exercice du professionnel, ces deux premiers auteurs soulignent de manière clairvoyante que l'incompatibilité entre des activités tournées vers le profit et le

professionnalisme constitue de moins en moins un obstacle puisque «*la gestion des affaires repose de plus en plus elle-même sur l'exercice d'un travail intellectuel et efficace*» (Wilensky, 1964).

De même, Parson (1954) indique pour sa part, qu'il importe de relativiser l'opposition entre le professionnel et l'homme d'affaires : si le professionnel place généralement le prestige avant l'argent, il est loin de se désintéresser de ce dernier aspect. La proximité du professionnel avec les professions libérales intellectuelles et les services professionnels est à nouveau suggérée.

#### Vers un renouveau des professions intellectuelles marchandes

---

La sociologie des professions a été certes sévèrement critiquée en France au début des années 70, par des auteurs comme Benguigui (1972), Maurice (1972), ou Chapoulié (1973)<sup>1</sup>. Toutefois, ce temps semble révolu depuis le milieu des années 80 (Dubar & Tripier, 2005).

Aballéa (2007) observe même à juste titre dans cette même contribution, un «renouveau» des professions notamment à travers la réévaluation des poids respectifs de l'industrie et des services, (et singulièrement des services intellectuels (Bouchez, 2004).

---

<sup>1</sup> L'un des arguments général s'appuyant sur l'ignorance de la structure et des rapports de classe par les auteurs anglo-saxons des professions [Aballéa, 2007].

Une certaine proximité et filiation avec les professions libérales est patente. Il y souligne également la valorisation de l'individu en tant que capital humain, l'intellectualisation du travail, l'autonomie, la subjectivité renvoyant à «*l'idéal type professionnel du moins dans sa tradition fonctionnaliste*». Nous pouvons à présent tenter de vérifier et étayer cette filiation à travers l'observation des formes modernes de services professionnels marchands.

## Les services professionnels intellectuels marchands (SPIM) : formes contemporaines et illustrations

---

Si l'on veut donc prolonger et illustrer cette filiation entre la sociologie des professions (intellectuelles) et les SPIM, on observe l'existence de deux variantes assez proches d'organisations qui ont été qualifiées, dans leur idéal type, d'adhocraties cognitives identitaires (ACI) (Bouchez, 2006, b). Il s'agit d'une part des SPIM proprement dit, et d'autre part les organisations fondées intensivement sur le savoir. Nous les présenterons successivement

## ■ Les SPIM comme interactifs, complexes, intangibles et personnalisés

---

### Définitions et caractéristiques

---

De nombreux auteurs anglo-saxons font régulièrement référence aux services professionnels. Maister (1993) les identifie à travers deux caractéristiques majeures : un degré élevé de personnalisation de leur travail et une composante d'interaction en face à face importante avec le client.

Ces organisations doivent ainsi concourir et rivaliser simultanément sur le marché externe pour ses services et le marché interne de ses ressources productives et donc impérativement attirer et conserver des individus particulièrement qualifiés (Maister 1993; Baschab et Piot, 2005).

Bente Lowendahl (1997, 2000) est toutefois l'un des rares auteurs à faire un lien explicite entre la sociologie des professions et les services professionnels.

Dawson définit les PSF, comme des services d'affaires (*business services*), reposant sur l'application de savoirs hautement spécialisés et d'expertise (Dawson, 2000).

Enfin, pour Greenwood, Suddaby et McDougald (2006), ces firmes sont «*des organisations composées es-*

*sentiellement de professionnels qui favorisent et facilitent les échanges économiques et commerciaux en fournissant des conseils dans le secteur les affaires».*

Elles constituent pour certains auteurs, le modèle de la firme du futur, (Scott, 1998; Peters, 1999). Quatre termes finalement semblent caractériser les services professionnels : interactivité et personnalisation (avec le client), production intangible et connaissance(s) complexe(s).

#### Illustrations

---

Pour tous ces contributeurs, un consensus relativement fort existe pour convenir que ces firmes regroupent pour une large partie : les banques d'affaires et d'investissement, les activités d'audit et d'expertise comptable, 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, les agents d'assurances, etc.

Toutefois, pour Greenwood, Suddaby et McDougald (2006), elles peuvent également inclure de très grandes firmes mondiales regroupant plusieurs dizaines de milliers d'employés comme

PriceWaterhouseCoopers (audit), Omnicom Group Inc. (publicité), IBM Global service (conseil technologique).

## Les organisations fondées intensivement sur le savoir

---

### Définitions et caractéristiques

---

A partir du milieu des années 80, des auteurs issus tant du champ académique que managérial, d'origine américaine et d'Europe du Nord, vont contribuer à caractériser sur la base d'un relatif consensus le *Knowledge Intensive Firm* (KIF).

Ce concept est notamment mis en évidence par Sveiby et Risling (1986). Il se réfère à des firmes innovantes, non standardisées, largement liées aux personnes et impliquant la résolution de problèmes complexes.

Ce même 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 sa part, Alvesson, fait globalement sienne l'approche de Sveiby, en

décrivant les *Knowledge Intensive Organization* comme «des firmes où la plupart du travail peut être considéré comme de nature intellectuelle, et où les personnes qualifiées constituent la part majoritaire des employés» (Alvesson, 2001). Il souligne que les KIF proposent au marché l'usage de connaissance plutôt sophistiquées ou de produits reposant sur de la connaissance (Alvesson, 2004).

### Illustrations

---

De ce point de vue, les auteurs font apparaître plusieurs catégories de KIF. Ainsi, Alvesson (1995) distingue d'une part les services professionnels «purs» composés pour l'essentiel de professionnels, en contact direct avec le client, correspondant aux services professionnels précédemment illustrés et d'autre part, les firmes qualifiées de *science-based companies* (firmes de haute technologies, firmes biotechnologiques, etc.). Il défend ainsi une conception proche de celle de Nurmi (1998). Alvesson suggère également d'y inclure les firmes du secteur de la santé, voir des secteurs associés aux *mass médias* (éditeurs, production cinématographique) mais dont le savoir formel et théorique semble toutefois moins central.

Cette approche plus extensive recouvre celles de Den Hertog (2000) et Amar (2002), qui y ajoutent également les activités aux technologies de

l'information. Sveiby (1997) pour sa part, y inclut également plus largement les universités, les centres de recherche publics, les hôpitaux, etc.

En définitive, on observe qu'au-delà de leur caractère personnalisé, «pur» et identitaire, des extensions sont toutefois proposées, par certains auteurs, s'agissant tant des services professionnels regroupant des firmes mondiales que des KIF s'étendant à des firmes de haute technologie.

### Autour de «l'économie des singularités» dans le cadre des «adhocraties cognitives identitaires»

---

On peut à présent pour clore cette partie, prendre un peu de recul et conceptualiser les formes organisationnelles présentées ci-dessus. On présentera à cet effet successivement les concepts «d'économie de la singularité» et «d'adhocratie identitaire cognitive».

#### «L'économie des singularités»

---

Les termes de services professionnels et d'organisations fondées sur le savoir, du moins dans leur conception restrictives de services «purs», se réfèrent assez bien avec le concept d'économie des singularités développé par Lucien Karpik (2007), 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*».

Les produits singuliers (des biens, mais surtout des services) sont des entités qualifiées «d'incommensurables» qui se réfèrent de manière distinctive soit au modèle de «l'originalité», soit au modèle de la «personnalisation».

Dans le cas de la personnalisation, plus particulièrement adapté à notre propos, elle se caractérise par «*l'intervention sur mesure portée par un vaste ensemble de professions et de métiers (médecins, pharmaciens, avocats, conseils d'entreprise, etc.), qui fait accéder à la personnalisation*» et qui relève «des critères de l'excellence».

Karpik opère lui-même la liaison entre professions et services personnalisés. En soulignant que «*les professions partagent une forme particulière d'organisation sociale, un héritage historique qui, a très tôt, servi à l'usage personnalisé des savoirs et savoir-faire*».

Le concept d'adhocratie cognitive identitaire (ACI)

---

A la lumière de cette recension, des services professionnels et des organisations fondées intensivement sur le savoir, Bouchez (2006 a), a proposé le recours au concept d'ACI. Rappelons que le terme

d'«adhocratie» a été proposé en 1964 par Bennis et Slater (1964).

Toffler (1970) le réutilisera quelques années plus tard 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*».

Mais c'est Mintzberg (1979), qui popularise ce terme en le caractérisant comme «*une structure très organique avec peu de formalisation de comportements*» en référence au fait qu'innover «*signifie se placer en rupture avec les routines établies*», de sorte que «*l'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités*». L'adhocratie, souligne-t-il, doit recruter «des experts, des professionnels». Son cadre d'existence s'inscrit dans «*un environnement complexe et dynamique*».

En utilisant la terminologie d'ACI, on se réfère aux deux formes d'organisations présentées (services professionnels et organisations fondées sur le savoir)<sup>2</sup> centrées sur la production et la commercialisation de savoir à des clients sous forme de prestations intellectuelles personnalisées qui se déploient dans des services (et parfois des produits) se caractérisant par une dimension com-

---

<sup>2</sup> On peut aussi y adjoindre, de manière générale, toutes formes d'organisations innovantes et réactives de petites tailles qui se situent soient au sein des grandes firmes établies établie soient dans le cadre d'une collaboration externe collaborative (à l'exemple des biotechs et des firmes pharmaceutique).



plexe et/ou innovante. Elles sont par nature uniques et singulières, rarement reproductibles à l'identique.

Ces organisations se positionnent dans le cadre d'une «économie de l'expertise» (on les qualifiera alors plutôt d'adhocraties cognitives), et de l'innovation (on les qualifiera alors plutôt d'adhocraties créatives), mais toutes se situent dans le cadre d'une «économie des singularités».

Elles travaillent le plus souvent sur des chantiers de type unitaire et singulier (réalisation d'une commande de prestige, initialisation d'un projet innovant, résolution d'un problème complexe, etc.). Généralement de taille modeste elles se présentent sous forme de «boutiques», d'«agences» ou d'«ateliers», regroupent logiquement une majorité de cerveaux (professionnels qualifiés et très qualifiés), mais peu de capitaux (en termes d'investissements matériels).

Ce sont donc des activités qui mobilisent et combinent de l'intelligence et du

relationnel et dont le capital intellectuel représente l'actif dominant, voir exclusif. Ces différentes caractéristiques tendent à conférer une dimension identitaire spécifique à ce type d'organisation.

On peut donc classifier et illustrer les services purs de type ACI, de deux manières, comme indiqué dans le tableau qui suit :

- D'une part, en distinguant ce qui relève, de manière dominante plutôt :
  - du modèle extensif du *consulting* «savant» et de la complexité sous d'adhocraties *cognitives*;
  - du modèle extensif du *design* sous d'adhocraties *créatives*.
- D'autre part, en différenciant ce qui relève des professions dites réglementées, dans la lignée des professions, et les professions non réglementées et donc avec un lien plus relâché avec la sociologie des professions.

Tableau 1 : Adhocraties identitaires cognitives et créatives (AIC).

<b>Niveau de réglementation</b>	Adhocraties cognitives : le modèle extensif du <i>consulting</i> plutôt «savant» et complexe (économie de l'expertise)	Adhocraties créatives le modèle extensif du <i>design</i>  (économie de l'innovation)
<b>Professions non-réglémentées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil stratégique</li> <li>• «Boutiques» d'affaires de la haute finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créateurs de mode</li> <li>• Agences de publicité</li> <li>• Designers</li> </ul>
<b>Professions réglémentées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinets d'avocats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinets d'architectes</li> </ul>

La plupart des salariés qui œuvrent au sein de ces AIC, sont à l'essentiel des *professionnels du savoir*, dans la filiation de la sociologie des professions et leur management n'est pas toujours aisé (Bouchez, 2006 c).

## ■ Les services intellectuels personnalisés ont-ils encore un avenir ?

---

Il convient à présent, dans cette dernière partie, de s'interroger sur le futur, c'est-à-dire sur l'avenir des SPIM. Deux problématiques liées sont associées à cette interrogation et vont être successivement abordées : l'avenir du modèle de *partnership* (parfois qualifié par des auteurs comme p<sup>2</sup> pour *Professionnel Partnership*), d'une part et la critique d'essence libérale adressée aux services professionnels (particulièrement les services réglementés), d'autre part.

### Le dispositif du *partnership* a-t-il encore un avenir ?

---

L'économie du dispositif de *Partnership*.

---

On peut en effet notamment décrire ce modèle de gouvernance comme 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. Il repose sur un consensus collectif fort dans les prises de décisions entre les partenaires. Il est, notamment pratiqué par des firmes du conseil en stratégie haut de gamme, ou de grands cabinets d'audit.

### *Partnership* et capitalisme financier

---

Toutefois, la prédominance du capitalisme financier incite certaines firmes (à l'exemple d'Accenture ou de Lazard), à opter pour l'entrée en bourse et faire évoluer leur mode de gouvernance, notamment pour financer leur développement et distribuer des actions à certains salariés stratégiques, pour éviter qu'ils partent à la concurrence, mais aussi pour s'extraire du fonctionnement par consensus, propre *partnership*, considéré comme contraignant.

Cette tendance a d'ailleurs été soulignée par de nombreux chercheurs anglo-saxons (Pinnington & Morris, 2003). D'autres auteurs suggèrent que la tendance vers l'entrée en bourse aura un effet nuisible également sur le professionnalisme et l'éthique des experts comptables (Shafer & al., 2002), ainsi que dans les banques d'investissement, les agences de publicité et le secteur du conseil (Augur, 2003), même si l'on doit souligner que les contraintes

légal et éthiques ne sont toutefois pas comparables.

### La critique libérale de la «rente économique» des services professions est-elle recevable ?

---

Cette critique est certes centrée pour l'essentiel sur les professions réglementées. Mais elle doit conduire également à alimenter et prolonger la réflexion vis-à-vis des services professionnels non réglementés. En particulier quant à la problématique liée à la qualité de la prestation par essence personnalisée et intellectuelle (souvent complexe et/ou innovante), associée à son coût.

Depuis les années 60, tout un courant néolibéral à l'image notamment de Friedman (1962), a dénoncé la captation d'une rente économique par les professions générant ainsi des entraves à la libre concurrence, pour exploiter leur client.

Dans cette perspective, la Commission européenne qui œuvre pour une politique libérale, s'est appuyée sur une importante enquête économique réalisée en 2000 auprès de six professions (avocats, comptables, notaires, architectes, pharmaciens et ingénieurs), concluant que, plus la régulation de ces professions est forte, plus le bien

être du consommateur/client est faible (Monti, 2003; Kroes, 2005). La politique de dérégulation des professions est alors justifiée par la Commission, notamment pour faire baisser les prix.

Cette interprétation a été clairement invalidée par Karpik (2007), qui souligne notamment l'acceptation du présupposé d'une même qualité moyenne des services professionnels dans les pays européens, rendant par là même les résultats de l'enquête problématiques. Il conclut qu'en assimilant les spécificités des professions avec des entraves à la concurrence, la Commission européenne crée les conditions d'une restriction progressive de l'univers des services «sur mesure», (pour lesquels la concurrence se fonde simultanément sur les prix et sur la qualité) et favorise leur standardisation.

De manière plus générale, des auteurs comme Leicht et Lyman (2006) soulignent que le contexte de dérégulation des affaires à partir des années 80 et de la montée de l'idéologie libérale, ont favorisé la montée d'un environnement au sein duquel les prestations délivrées par les firmes de conseil se sont en quelque sorte désencastrées (on pourrait ajouter également désingularisées) du contexte des services professionnels traditionnels. Il correspond au développement de l'archétype (modèle) du *managerial professionnel business* (MPB) qui comporte de fortes analogies avec les BPC.

Les enjeux de ce débat renvoient à la question de la déprofessionnalisation (absence de contrôle par les pairs) potentielle et à la tentation de la standardisation concurrentielle pour faire baisser les coûts, au risque de réduire la qualité.

## ■ Conclusion : Défendre et protéger les adhocraties cognitives identitaires

---

Depuis au moins une vingtaine d'années, un courant normatif structurant s'est progressivement amplifié dans les firmes, à travers notamment une forme de rationalisation industrielle des processus de production, sur fond de capitalisme financier et de mondialisation. Les grandes firmes prestataires de services intellectuels n'échappent pas à ces pratiques à travers une industrialisation et une uniformisation de leurs prestations.

Cela peut concerner le champ des prestations de service à caractère «technologique», mais aussi les prestations reposant sur des méthodologies formatées «prêt-à-porter», «clés en main», que l'on va utiliser de manière quasi-récurrente jusqu'à épuisement.

Les formateurs déroulant de manière régulière un programme de formation au management par exemple, n'échappent naturellement pas à ce risque...

En réalité ces prestataires ne font souvent que répondre à la pression des clients pour faire baisser les prix, eux mêmes poussés par leurs actionnaires pour réduire les coûts... Le risque de déprofessionnalisation est bien réel.

Mais il existe assurément d'autres postures. Des clients-dirigeants sont aussi amenés à se laisser de certaines prestations récurrentes et coûteuses, dont les retours sur investissements sont loin d'être évidents.

Nombreux sont également ceux, qui en ces temps difficiles, ont besoin d'études étayées, d'analyses et d'échanges qui relèvent du conseil personnalisé (et non de la simple prestation de service).

Cela est particulièrement nécessaire au moment où le travail intellectuel pénètre de manière croissante dans les organisations pour s'incorporer dans les produits et services, qu'ils soient d'ailleurs ordinaires ou sophistiqués, ou l'innovation est promue au rang d'impératif catégorique. Les professionnels du savoir au sein des SPIM, ne l'oublions pas, sont d'abord «payés pour penser», de manière singulière autour de la résolution de problématiques complexes et de la conception de projets innovants, loin des certitudes technologiques, et méthodologiques «clés en main».

Dans cette logique associée au modèle de «l'économie de l'expertise» et de l'innovation, créateur de valeurs sin-

gulières et parfois inestimables pour le client, il est naturel que le prix soit à la hauteur de la contribution, donc nécessairement élevé, et le client averti, acceptera par expérience ce niveau, pour autant que la qualité soit au rendez-vous.

C'est aussi, à ce «prix», si l'on peut s'exprimer ainsi, et au maintien de leurs spécificités, que l'activité des SPIM perdurera durablement. Même si le chemin reste étroit, car il faut à la fois lutter contre certaines pratiques formatées qui ne laissent plus guère d'espace à la pensée et à la création, contre le charlatanisme qui tend à fournir des services à bas prix et à faible qualité, mais aussi contre les dérives liées à la fabrication et à la vente de rêves et d'illusions (parfois pratiquées par certains gourous).

## ■ Bibliographie

---

- ABALLÉA, F., 2007, «La sociologie des professions : un paradigme œcuménique ?», in coord. DURAND, J.P., & GASPARINI, W., *"Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques"*, Octares Editions, Toulouse.
- ALVESSON, M., 1995, *"Management of Knowledge-Intensive Companies"*, Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- ALVESSON, M., 2004, *"Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms"*, Oxford University Press, Oxford.
- AMAR, A.D., 2002, *"Managing Knowledge Workers"*, Quorum Books, Westport.
- AUGUR, P., 2000, *"The death of gentleman capitalism"*, Penguin, London.
- BASCHAB, J., PIOT, J., 2005, *"The Professional Service Firm"*, Wiley, Hoboken (New Jersey).
- BENIGUI, G., 1972, «La définition des professions», *Epistémologie sociologique*, n° 13, pp. 99-113.
- BENNIS, W.G., SLATER, P.L., 1964, *"The Temporary Society"*, Harper & Row, New-York.
- BOUCHEZ, J.-P., 2004, *"Les nouveaux travailleurs du savoir"*, Editions d'Organisation, Paris.
- BOUCHEZ, J.-P., 2006 (a), *"Manager les travailleurs du savoir"*, Editions Liaisons, Paris.
- BOUCHEZ, J.P., 2006, (b), «De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir», *Gestion 2000*, 6/2006, pp. 79-101.
- BOUCHEZ, J.-P., 2006 (c), «Manager des travailleurs professionnels du savoir», *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 168-169, novembre-décembre, pp. 35-53.
- CARR-SAUNDERS, WILSON, P.A., 1933, *"The Professions"*, Clarendon Press, Oxford.
- CHAPOULIE, J.-M., 1973, «Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels», *Revue Française de sociologie*, XIV, 1973, pp. 86-114.
- DAWSON, R., 2000, *"Developing Knowledge-Based Client Relationships"*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- DEN HERTOG, P., 2000, "Knowledge-Intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 491-528]
- DUBAR, C., TRIPIER, P. [2005], *"Sociologie des professions"*, Armand Colin, Paris. (2° édition).
- FOSSIER, R., 2000, *"Le Travail au Moyen-âge"*, Hachette Littératures, Paris.
- FRIEDMAN, M. 1962, *"Capitalism and freedom"*, University of Chicago Press, Chicago.

- GREENWOOD, R., EMPSON, L., 2003, «The professional partnership: Relic or exemplary form of governance ?», *Organization Studies*, 24, 909-933.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R., MCDUGALD, M., 2006, Introduction, in *Professional service firms*, (dir.) GREENWOOD, R. & SUDDABY, R., Elsevier, Oxford (UK)/Amsterdam/San Diego, pp. 1-16.
- KARPIK, L., 2007, *“L'économie des singularités”*, Gallimard, Paris.
- LEICHT, K.T., LYMAN, C.W., 2006, (in dir. Greenwood et Suddaby, *Professional Service Firms*) : «Markets, Institutions, and the Crisis of Professional Practice», *Research in the sociology of organizations*, vol. 24. Elsevier, Oxford (UK)/Amsterdam/San Diego.
- KROES, N., 2005, «Commissioner's Opening Speech to EPI Juri Committee on 29 November 2005», Internet.
- LE GOFF, J., 1972, «Les métiers et l'organisation du travail dans la France médiévale», in *“La France et les français”*, Gallimard, Pléiade, Paris.
- LE GOFF, J., 1985, *“Les intellectuels au Moyen-âge”*, Le seuil, Paris.
- LOWENDAHL, B., 1997, 2000, *“Strategic Management of Professional Services Firms”*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- MAISTER, D., 1993, *“Managing the professional service firm”*, The Free Press, New York.
- MAURICE, M., 1972, «Propos sur la sociologie des professions», *Sociologie du travail*, 213-225.
- MINTZBERG, H., 1979, *“The structuring of organizations: a synthesis of the research”*, Prentice-Hall, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, (N.J.).
- MONTI, M., 2003, «Competition in Professional Services : new Lights and new Challenges», for Bundesanwaltskammer, 21 mars, Berlin, speeches, DG Comp.
- NURMI, R., 1988, “Knowledge-intensive Firms”, *Business Horizons*, May-June, Vol. 41, issue 3.
- PARSONS, T., 1954, “A Sociologist's Look at the Legal Profession,” in *“Essays in Sociological Theory”*, New York Free Press, New York, pp. 370-386, .
- PETERS, T., 1999, *“The professional service firm50”*, Knopf, New York.
- PINNINGTON, A., MORRIS, T., 2002, «Transforming the architect: Ownership and archetype change», *Organisation Studies*, 23, pp. 189-210.
- SCOTT, M., 1998, *“The intellect industry”*, John Wiley & Sons, Chichester.
- SEWELL, W.H., 1983, *“Gens de métier et révolution, Le langage du travail de l'Ancien Régime à 1948”*, Aubier, Paris.
- SHAFER, W., et al., 2002, «The effect of corporate ownership on public accountants' professionalism and ethics», *Accounting Horizons*, 16, pp. 109-125.
- SOBOUL, A., 1972, «L'organisation du travail du XVII au XXème siècle», in *“La France et les français”*, Gallimard, Pléiade, Paris.
- SVEIBY, K.E., RISLING, A., 1986, *“Kunskapsföretaget (The Knowhow Company)”*, Liber, Malmö.
- SVEIBY, K.E., 1992, “The knowhow company: strategy formulation in knowledge-intensive industries”, in HUSSEY, D.E. (Eds), *“International Review of Strategic Management”*, John Wiley, New York.
- SVEIBY, K.E., 1997, *“The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge – Based Assets”*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- TOFFLER, A., 1970, *“Future Shock”*, Bantam Books, 1970, New York.
- WILENSKY, H., 1964, «The professionalization of Everyone ?», *American Journal of Sociology*, 2, pp. 137-158.