

INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT – LAREQUOI
ECOLE DOCTORALE CULTURES, REGULATIONS, INSTITUTIONS ET TERRITOIRES – CRIT

Mémoire de recherche
En vue de l'obtention
De l'Habilitation à Diriger des Recherches
En Sciences de Gestion

L'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial.
Le cas des nouvelles pratiques réticulaires et collaboratives

Livret 1 – Mémoire de synthèse :
Présentation d'un itinéraire professionnel combiné avec un parcours de
recherche

Présenté et soutenu publiquement le jeudi 14 décembre à Guyancourt
Par le Dr. Jean-Pierre BOUCHEZ

Jury

Coordonnateur :

Christophe ASSENS, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Rapporteurs :

Philippe CARRÉ, Professeur des universités, Université Paris Nanterre ;

Jean-Louis ERMINE, Professeur émérite des universités, TELECOM École de Management ;

Patrick GILBERT, Professeur émérite des universités, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Examineur :

Philippe HERMEL, Professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
I. ÉTAPE 1 : PRATICIEN DU MONDE DE L'ENTREPRISE À TRAVERS LE PRISME DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	13
1. Responsable et promoteur de la « formation-action » intégrée à l'organisation	13
1.1. De la « formation catalogue » vers l'« intervention pédagogique »	13
1.2. Le CUCES et l'approche fondée sur « l'intervention »	14
1.3. Le partenariat avec Quaternaire Éducation et l'approche fondée sur l'« ingénierie pédagogique » et plus largement l'« ingénierie éducative »	15
1.4. L'encadrement et l'animation pédagogique au sein de l'entreprise Bel en vue du déploiement des dispositifs de formation (1976-1979)	17
1.5. Ce que je retiens de cet épisode professionnel	21
2. Responsable du personnel, juriste, mais surtout psychosociologue du travail	22
2.1. Un itinéraire qui se poursuit dans la fonction personnel...	22
2.2. ... combiné avec de premières contributions à caractère professionnelle et académique	22
2.3. Ce que je retiens de cet épisode professionnel	31
II. ÉTAPE 2 : PRATICIEN DU MONDE DU CONSEIL EN MANAGEMENT AU REGARD DE LA POSTURE DU CONSULTANT, TRAVAILLEUR « PROFESSIONNEL » DU SAVOIR	37
1. L'apprentissage d'un nouveau métier	37
1.1. L'adoption d'une posture de « praticien réflexif »	38
1.2. La mobilisation de mon réseau professionnel de DRH	39
1.3. La construction d'une légitimité	39
1.4. Le travail auprès de clients dirigeants et l'encadrement de missions	40
1.5. De quelques limites à la pratique du consulting	46
1.6. Le travail de co-conception et de co-pilotage du MBA Management Consulting et l'encadrement de mémoires au sein de Toulouse Business School	47

2. Une perspective académique : le consultant, figure prototype de travailleur professionnel du savoir	49
2.1. Vers la conceptualisation de la figure de « travailleur professionnel du savoir » et les publications associées	49
2.2. Publications académiques consacrées à cette figure prototype	50
III. ÉTAPE 3 : TRAVAILLEUR « HYBRIDE » AU CARREFOUR DE LA RECHERCHE ET DE L'OPÉRATIONNEL	69
1. Une posture de travailleur hybride, au carrefour de l'académique et de l'opérationnel	69
2. Une forme de légitimation à travers la préparation et la soutenance d'une thèse sur travaux	70
2.1. La posture de chercheur et le basculement vers un niveau d'exigence scientifique approfondi : l'illustration par les biais cognitifs	70
2.2. La question récurrente des rapports entre le monde académique et le monde des entreprises	74
2.3. En forme conclusive : Acteur « hybride » au carrefour de deux mondes de grandeur	76
3. La conception, l'animation et l'encadrement d'un master 2	77
3.1. Une préparation en amont en vue d'en fixer les enjeux	77
3.2. Un enseignement fondé sur une triple logique	78
4. L'encadrement et d'animation des travaux de recherche et de travaux professionnels	79
4.1. L'encadrement de travaux à dominante recherche	79
4.2. L'encadrement de travaux professionnels	82
5. Publications académiques consacrées à l'économie du savoir et aux pratiques collaboratives	85
6. Un prolongement de cette mise en perspective à travers la préparation d'une HDR	98
6.1. Un nouvel écosystème collaboratif de gestion du savoir mis à l'épreuve	98
6.2. Une étude de terrain rencontrant une appétence et un intérêt réel des participants	99

6.3. Des entretiens structurés en « conversationnel »	99
IV. UNE SYNTHÈSE COMBINÉE ET ARTICULÉE DE MES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DE RECHERCHE	105
1. Un rappel des trois étapes de mon itinéraire professionnel combiné avec un parcours de recherche	105
2. Une dynamique longitudinale et transversale de mes parcours professionnels et de recherche	111
2.1. Une lecture longitudinale : des itinéraires professionnels et de recherche fondés sur l'autonomisation et l'approfondissement progressif des pratiques	111
2.2. Une lecture transversale : des itinéraires professionnels et de recherche qui se nourrissent mutuellement	112
2.3. Une synthèse de cette double lecture	113
CONCLUSION	115
1. Une synthèse des apports de mes principales contributions académiques et les projets de nouvelles recherches	115
2. Un espace de coopération prometteur et indispensable entre chercheurs et praticiens	118
ANNEXES	121
Annexe 1 : synthèse des travaux d'encadrement et des publications académiques	121
Annexe 2 : publications non académiques	123
Annexe 3 : illustrations sélectives de conférences et communications à caractère néo-académiques réalisées dans la dernière période	128
BIBLIOGRAPHIE	133
Liste des publications citées de l'auteur du mémoire dans le corps du texte	136
LISTE ET POSITIONNEMENT DES ENCADRÉS, TABLEAUX ET SCHÉMAS (présentés dans le corps du texte).	

ENCADRÉS :

Encadré 1. Une synthèse de cette première étape professionnelle : dynamiques et limites	34
Encadré 2. Autres textes académiques publiés durant cette seconde étape	63
Encadré 3. Une synthèse de cette seconde étape professionnelle : dynamiques et limites	66
Encadré 4. Une synthèse de cette troisième étape professionnelle : dynamiques et perspectives	100

TABLEAUX :

Tableau I. Positionnement des formes organisationnelles du savoir	59
Tableau II. Le modèle hybride à dominante interne et externe et ses différentes formes configurationnelles autour de l'innovation	59
Tableau III. L'enchaînement et l'articulation des deux dynamiques longitudinales et transversales de création et de diffusion du savoir	97
Tableau IV. Synthèse des parcours professionnels et de recherche combinés	105

SCHÉMAS.

Schéma 1. La dynamique interactive de la nouvelle économie du savoir et ses différentes composantes	88
Schéma 2. Typologie dynamique fondée sur la gestion et la circulation du savoir (GCS) du nouvel écosystème collaboratif 2.0	92
Schéma 3. La dynamique interactive transversale de création, de diffusion et d'usage du savoir et ses composantes	96

INTRODUCTION

Présenter et décrire un itinéraire professionnel, qui se déroule depuis plusieurs dizaines d'années, principalement le large champ de la gestion du savoir constitue un exercice introspectif à la fois complexe, exigeant, stimulant et salutaire. Aussi, de manière à souligner sa cohérence, je distinguerai trois étapes chronologiques, présentées sous la forme de trois parties. Elles mettront en exergue leur proximité de plus en plus marquée avec mes activités de recherches, fondées sur le besoin d'approfondir et d'étayer mes pratiques professionnelles en univers marchand.

Je décrirai donc successivement :

- Une première étape centrée principalement sur mon expérience de *praticien* au sein du monde de *l'entreprise*, plus spécifiquement à travers le prisme du management des ressources humaines, mais déjà marquée par une forte appétence pour les lectures académiques ;
- Une seconde étape focalisée principalement sur le monde du *conseil en management* au regard de ma posture de consultant, travailleur « professionnel » du savoir, combinée avec des publications académiques ;
- Une troisième étape orientée vers le monde *académique*, articulée encore plus nettement avec le monde *marchand*, tendant à illustrer alors, tel un travailleur « hybride », les promesses d'une combinaison fructueuse entre ces deux mondes.
- Une synthèse nécessairement plus ramassée, soulignant la combinaison et l'articulation de mes parcours professionnels et de recherche.

Pour chacune de ces trois premières étapes, je présenterai successivement le contenu général et les enjeux de professionnels de mes activités, mes travaux d'encadrement professionnels ou académiques, ainsi que mes publications scientifiques. Un encadré de synthèse sera présenté à l'issue de chacune de ces étapes mettant en exergue sa dynamique mais aussi ses limites. Ces parties seront logiquement d'une taille croissante et sur la base d'une échelle de temps plus concentrée, afin de rendre compte d'une expérience qui s'est nécessairement enrichie et diversifiée.

Enfin, je conclurai ce travail en abordant deux aspects distincts. D'une part, je présenterai une synthèse de mes principales contributions académiques et de mes projets d'avenir, d'autre part, je soulignerai et argumenterai ma conviction de l'indispensable et impérieuse nécessité d'une coopération entre chercheurs et praticiens du management.

Par ailleurs, sous forme d'annexe, trois encadrés seront présentés. Un premier encadré final reprendra de manière ramassée l'ensemble de mes travaux d'encadrement professionnels et académiques et l'ensembles de mes publications académiques présentées dans ce mémoire. Un deuxième encadré recensera l'intitulé de mes autres publications non académiques. Enfin, un dernier encadré présentera, de manière sélective, une illustration des conférences et communications à caractère néo-académique (combinant à cet effet des apports théoriques et pragmatiques) réalisées dans la période récente.

ÉTAPE 1 : PRATICIEN DU MONDE DE *L'ENTREPRISE* À TRAVERS LE PRISME DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (1973-1993).

Mon parcours professionnel s'est d'abord déroulé pendant une vingtaine d'années (1973-1993) au sein de la fonction des Ressources Humaines dans le cadre d'organisations privées successivement comme conseil en formation, responsable de la formation, chef de personnel, et enfin V.-P. Ressources humaines.

1. RESPONSABLE ET PROMOTEUR DE LA « FORMATION-ACTION » INTÉGRÉE À L'ORGANISATION.

C'est sans doute ma préoccupation pour les questions concernant le *Savoir* et son usage organisationnel qui m'a incité à entamer une carrière professionnelle dans le champ de la formation en entreprise. Il faut dire qu'au début de cette décennie 1970, cette question devenait de plus en plus centrale dans le monde du travail. Retenons que son institutionnalisation est alors due à la loi fondatrice du 16 juillet 1971, « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente » et constituant ainsi « une obligation nationale » (survenue au lendemain de l'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnels). Il était précisé que cette loi avait pour objet « de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social ». Vaste projet enthousiasmant auquel je souscrivais bien volontiers en ce début de carrière professionnelle.

1.1. DE LA « FORMATION CATALOGUE » VERS L'« INTERVENTION PÉDAGOGIQUE ».

J'entamais ainsi avec bonheur ma carrière professionnelle au sein d'un groupe alors familial d'environ 5000 personnes, la société Bel (fabrication et vente de fromages), où j'ai rapidement été nommé chef du service formation avec des ressources toutefois limitées (une assistante et un budget réduit à la stricte obligation légale, soit alors 1,2 % de la masse salariale). J'ai alors été conduit à faire très vite les constats suivants : la formation ne constituait pas une priorité pour l'entreprise et la pratique se traduisait par la facilité, soit la consommation de stages à travers une

formation axée sur le type « catalogue ». Plus généralement, je constatais, curieusement d'ailleurs, que la formation professionnelle était globalement sous-estimée – sauf exception – dans les grandes organisations privées et publiques, en dépit des discours souvent incantatoires des dirigeants. Ces constats ont d'ailleurs été souvent partagés par mes collègues à travers ma participation active au sein de ces deux associations professionnelles toujours existantes, l'AFREF (Association Française des Responsables de Formation) et le GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de Formation).

Ainsi, à travers de multiples lectures et contacts professionnels, je me fixais comme ambition de dépasser et transformer cette vision restrictive de type « catalogue » en une vision professionnellement plus ambitieuse, avec la volonté de démontrer aux parties prenantes (dirigeants de l'entreprise, salariés et organisations syndicales) que chacune pouvait y trouver des bénéfices. Je ciblais, au départ du moins, prioritairement la direction générale avec la conviction que l'investissement engagé (un peu plus d'un million de francs à l'époque) était susceptible de contribuer, modestement mais réellement, à la performance globale de l'entreprise. Je m'appuyais pour cela sur deux leviers que je vais présenter : d'une part, l'approche du CUCES (Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale) et, d'autre part, le partenariat que j'ai construit avec le cabinet Quaternaire Éducation. Ces derniers m'ont été d'une aide conceptuelle et opérationnelle précieuses pour passer du stade de la « formation catalogue », vers ceux plus prometteurs de « l'intervention » et de « l'ingénierie éducative ».

1.2. LE CUCES ET L'APPROCHE FONDÉE SUR « L'INTERVENTION ».

Il existe en effet une réelle filiation intellectuelle sur laquelle je me suis greffé, que l'on peut positionner comme étant au carrefour du *savoir* et de *l'action*. On trouve son origine au sein du CUCES créé par un binôme original et prometteur : le recteur Jean Capelle et André Grandpierre, alors président de la Compagnie de Pont-à-Mousson. Bertrand Schwartz (1919-2016), ancien directeur, en a été plus largement la figure de proue de 1960 à 1972. L'une des originalités du CUCES a été alors de déployer des expérimentations, qualifiées alors « d'interventions », se positionnant au croisement de la formation et du changement, contribuant ainsi à résoudre des problématiques réelles d'entreprises et d'administrations chez Peugeot, Lafarge ou au sein de l'Assistance publique. Mais comme le souligne Pierre Caspar (2011), l'un des témoins et acteurs privilégiés (que nous retrouverons ultérieurement), ces « interventions » prenaient suffisamment de

recul et de temps, de manière à fournir au projet lui-même des axes de progrès et de développement. C'est la raison pour laquelle l'éducation permanente (notion alors mobilisée dans ce contexte, pour souligner que la formation devait être positionnée comme une éducation devenant permanente, c'est-à-dire ouverte à la fois aux compétences professionnelles et aux connaissances générales, culturelles et citoyennes) et la recherche-action, devenaient inséparables. L'intervention, par nature singulière, apparaît en définitive, toujours selon Caspar (1970), comme duale : c'est une action de formation qui développe une nouvelle relation des hommes aux savoirs ; c'est aussi une situation au sein de laquelle le rapport de l'homme à ses activités peut être posé, analysé, parfois modifié. Elle vise donc non seulement à acquérir de nouvelles compétences, mais aussi plus globalement une nouvelle façon de penser, de se comporter et d'agir.

1.3. LE PARTENARIAT AVEC QUATERNAIRE ÉDUCATION ET L'APPROCHE FONDÉE SUR L'« INGENIÉRIE PÉDAGOGIQUE » ET PLUS LARGEMENT L'« INGENIÉRIE ÉDUCATIVE »¹.

Dans la suite de son parcours professionnel, Pierre Caspar a fondé, avec François Viallet, le cabinet de conseil Quaternaire Éducation en 1970², qui entendait notamment prolonger les valeurs et les pratiques de la CUCES en créant une véritable « ingénierie éducative » autour d'interventions menées au sein d'organisations. Dans cette perspective, le cabinet entendait mettre en avant un certain nombre de pratiques professionnelles, comme la conceptualisation des approches pédagogiques, la capitalisation et la publication des dispositifs méthodologiques robustes pratiques (Caspar, 1975 ; Le Boterf et Viallet, 1976 ; Viallet, 1987), le partage des savoirs avec leurs clients et la volonté de « faire » avec les personnes et les groupes insérés au sein des organisations pour accompagner ces interventions.

C'est donc à ce cabinet que j'ai fait appel au milieu des années 1970 pour me conseiller et m'épauler – du moins au départ – dans la conception et le déploiement de la politique de formation au sein du groupe Bel. De manière à tenter de crédibiliser et de légitimer la formation dans l'entreprise, surtout dans le cadre d'une entreprise familiale répartie dans une dizaine de centres de

¹ On peut considérer, en s'inspirant de Caspar (2011), que c'est principalement l'ampleur et la complexité d'un dispositif ou d'une problématique, qui distingue l'ingénierie pédagogique (attachée à la conception et au montage d'une formation), de l'ingénierie de formation (attachée à la conception et au montage par exemple d'un institut de formation). L'ingénierie éducative, revoie plus généralement aux pratiques d'interventions menées au sein d'organisations. Elle est souvent assimilée à l'ingénierie de formation.

² Pierre Caspar a quitté Quaternaire Education en 1981 pour rejoindre le cabinet du ministre du Travail Jean Auroux. Ultérieurement, il a rejoint en 1983 le CNAM comme titulaire de la chaire de formation des adultes jusqu'en 2004.

production, il fallait en effet tenter de démontrer, comme je l'ai souligné, que les sommes consacrées à la formation constituaient un véritable investissement. Deux illustrations seront successivement présentées.

1.3.1. La problématique de l'hygiène et la sanitation.

Mon point d'entrée a consisté à se focaliser sur l'un des principaux enjeux de l'entreprise : la problématique de l'hygiène et de la sanitation dans le processus de production. La démarche ainsi proposée et acceptée par les dirigeants a été de concevoir un dispositif de formation combinée (pédagogique et technologique) à destination de la quasi-totalité de l'encadrement de production, de manière à ce qu'ils en démultiplient les pratiques auprès de leurs opérateurs. La dimension pédagogique (conception et réalisation des modules de formation) était assurée par les consultants de Quaternaire, dont j'ai pris rapidement le relais. La dimension technologique et son contenu (hygiène et sanitation, qualité du produit), véritable objet de la formation, étaient préparés et conçus par les ingénieurs concernés, eux-mêmes sensibilisés à la pédagogie.

Cette combinaison articulée entre pédagogues et opérationnels a assuré d'emblée une crédibilité au dispositif que l'on pouvait qualifier justement d'ingénierie pédagogique. Cette dernière consiste en effet à étudier, concevoir, réaliser et adapter des dispositifs d'enseignement, des formations ou des cours. Plus précisément, elle est associée à la conception et à la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques qui permettent d'accompagner un projet de formation, mais aussi de l'évaluer si possible dans sa double dimension économique et sociale (étant entendu que l'exercice demeure complexe, tant il mobilise de variables, (mais que je n'aborderai pas dans ce cadre). C'est en quelque sorte le travail de « l'ingénieur pédagogique ».

L'ingénierie pédagogique avec Quaternaire Éducation, qui a contribué à m'éclairer en vue de mobilisation au sein du groupe Bel, comporte ainsi un certain nombre de dispositifs combinés et articulés. Les principaux étaient les suivants :

- formulation d'objectifs de formation (exprimés en termes de compétences à atteindre, pour en faciliter l'évaluation) ;
- analyse de la population à former (caractéristiques socioéconomiques et psychopédagogiques), méthodes ;
- outils et supports, ressources et contraintes (humaines, financières, logistiques, technologiques, organisationnelles, etc.), itinéraires de progression balisés par un enchaînement de sous-objectifs.

Le bilan de ce dispositif qui s'est déployé sur trois années est apparu comme « globalement positif », auprès des différentes parties prenantes. Les dirigeants et les ingénieurs concernés ont pu constater, indicateurs à l'appui, qu'il avait manifestement contribué à améliorer les problèmes

d'hygiène et de qualité au sein des usines de production. Les agents de maîtrise, les managers de proximité (préalablement formés à la pédagogie, comme je l'ai souligné) se sont progressivement impliqués dans des activités pédagogiques « pour la bonne cause ». Cette implication a eu également pour effet de raffermir leur confiance et dans certains cas de les transformer, « avant l'heure » en leaders d'atelier plutôt qu'en « chefs ». Les organisations syndicales, plus distantes, ne se sont pas opposées à ce dispositif.

1.3.2. La question de la sécurité au travail.

Une démarche de même nature, que je ne détaillerai pas ici, s'est également déroulée sur la base d'un second point d'entrée à forts enjeux : la question du niveau (en fréquence et en gravité) des accidents de travail dans les ateliers. Les diagnostics rigoureux menés dans les ateliers soulignaient notamment que la majorité des accidents de travail avaient pour cause une origine humaine et non technique. Un partenariat identique au précédent, sous forme d'ingénierie pédagogique, a été monté avec un cabinet spécialisé sur la question de la sécurité au travail. Au-delà des bénéfices humains, l'analyse des bénéfices économiques a été dans ce cas de figure plus aisée à évaluer que dans le cas précédent, compte tenu de la fiabilité des indicateurs (taux de fréquence et taux de gravité) et des coûts associés au regard des investissements éducatifs mobilisés. Fort heureusement, le bilan a été considéré par la direction de l'entreprise comme favorable.

1.4. L'ENCADREMENT ET L'ANIMATION PÉDAGOGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE BEL EN VUE DU DÉPLOIEMENT DES DISPOSITIFS DE FORMATION (1976-1979).

Le partenariat initial avec le cabinet Quaternaire Education m'a logiquement conduit à prendre très rapidement le relais pour assurer l'encadrement de la formation pédagogique des animateurs de formation. À cet effet, j'ai au départ co-conçu avec le cabinet le dispositif pédagogique destiné à se déployer au sein du groupe, et m'en suis rapidement approprié, en vue de l'adapter, de le faire évoluer et de le pérenniser de manière à démontrer, comme je l'ai signalé, que les montants consacrés à la formation constituaient un véritable investissement.

1.4.1. La démarche d'ingénierie pédagogique.

Ainsi, la phase initiale de conception consista à formuler – point capital du dispositif pédagogique – des objectifs pédagogiques qualifiés d'opératoires, au sens de Mager (1975), l'un des auteurs référents à l'époque sur cette question, appliquée au monde éducatif, mais que les formateurs

avertis à l'époque, s'étaient appropriés pour le mobiliser en milieu industriel. Cette posture opératoire consistait alors à décrire l'ensemble de comportements ou performances que le formé doit se montrer capable d'acquérir ou de réaliser pour être reconnu compétent, à l'issue de sa formation. Selon cet auteur, « un objectif décrit une intention plutôt que le processus de formation lui-même ». Le terme d'opératoire, au regard des objectifs consiste à les formuler et à les rédiger en utilisant des verbes d'action, permettant l'observation et donc l'évaluation de la réalité des nouvelles acquisitions, réduisant ainsi les interprétations possibles.

Pour faciliter cette formulation, on mobilisait le terme de capacités : à l'issue de cette formation les stagiaires (on dirait aujourd'hui les apprenants), seront capables de... (verbes d'action) : identifier, énumérer, concevoir, résoudre, etc., au lieu de : savoir, comprendre, apprécier, etc. Cette perspective opératoire poussée à son terme doit, toujours selon Mager, comporter trois caractéristiques ainsi formulées : que doit être capable d'accomplir l'étudiant (l'apprenant) ? Soit sa performance. Dans quelles conditions sa performance se déroule-t-elle. Soit ses conditions. Les critères enfin, dans la mesure du possible, d'un niveau de performance exigé ou attendu. Caspar (1975) fait ainsi référence à Mager, en transposant cette démarche au milieu alors qualifié d'industriel. Ce travail capital et central sur la formulation d'objectifs pédagogiques opératoires permet de concevoir l'ingénierie d'un dispositif de formation et d'en faciliter l'évaluation. Définir ses objectifs, « c'est d'abord se donner les moyens de savoir où l'on veut aller, et partant, de savoir constamment où l'on se trouve » (Caspar, 1975).

Muni de cette cible pédagogique (« situation finale » attendue du point de vue cognitif ou comportemental), le responsable de formation, avec l'appui des acteurs concernés (notamment la hiérarchie), est alors en position de pouvoir préciser la « situation initiale » des futurs apprenants de sorte qu'elle soit relativement homogène, du point de vue de leur niveau professionnel, de leurs besoins, de leur motivation, et naturellement des exigences et des attentes de cette même hiérarchie et plus généralement des acteurs de l'entreprise avec lesquels ils auront à travailler.

Le cheminement entre ces deux situations (initiale et finale) conduit ainsi d'une certaine manière au remplacement de la notion classique de programme par celle de progression, ou mieux, selon les formulations du cabinet Quaternaire Education, à la notion « d'itinéraire de formation » ou de « programmation des opérations pédagogiques » en référence aux sous-objectifs pédagogiques intermédiaires à maîtriser. Le contenu de cet itinéraire (apports théorico-pratiques, exercices pédagogiques, simulations, etc.) peut alors s'élaborer, ce qui nécessite naturellement des ressources appropriées (temps, budgets, supports, témoignages, *business case*, etc.).

1.4.2. La conception, la réalisation et le déploiement de la formation proprement dite.

C'est dans ce cadre que j'ai conçu (au départ en co-production avec Quaternaire Education), tel un ingénieur pédagogique, l'encadrement et la réalisation de ce vaste dispositif pour le groupe Bel. Je vais à présent le décrire de manière pragmatique, s'agissant du vaste projet de formation à l'hygiène et à la sanitation des opérateurs dans le cadre du processus de production. La démarche à la fois pédagogique et technologique comporte en réalité plusieurs entrées combinées.

Après avoir convaincu la direction générale du groupe, il m'a fallu renouveler l'exercice – en réalité plus délicat – auprès des ingénieurs qualité du siège (chargés donc de l'hygiène et de la sanitation), acteurs puissants dans ce dispositif, en particulier à l'égard des directeurs d'usines. À cet effet, j'ai argumenté en tentant de leur démontrer que leur participation active à l'élaboration de ce dispositif technico-pédagogique était en réalité incontournable, si l'on voulait contribuer à réduire cette problématique liée à une hygiène et une sanitation défailante dans certains ateliers, qui constituait, rappelons-le, l'un des principaux enjeux de l'entreprise.

C'est finalement cette démarche d'ingénierie pédagogique, sur laquelle je mobilisais longuement mon argumentation, qui contribua à entraîner leur consentement et l'application *in situ*, de ce dispositif. Leur représentation de la formation (nous sommes alors dans les années 1970), était toujours associée à des « salles de classe » traditionnelles avec une relation pédagogique asymétrique entre maître et élèves. Le dispositif proposé étant effectivement à certains égards assimilable à un travail d'ingénierie industrielle³. La notion d'indicateur de résultat (niveau d'hygiène et sanitation) apparaissant notamment pertinente. Ainsi, progressivement convaincu de cette démarche, ils devinrent pour moi des alliés de poids auprès des directeurs et chefs de fabrication des usines de production, pour l'initialiser. Dans cette même logique – et ce point traduit bien leur réelle conviction – ils participèrent activement avec moi à la conception du découpage des contenus de formation « programmation des opérations pédagogiques » qui devaient se déployer en production.

Pour parfaire de manière combinée la réalisation concrète de cette démarche, je m'employai alors, avec l'appui des ingénieurs qualité du siège, et conséquemment donc, des directeurs d'usine et de leurs proches collaborateurs, notamment les chefs de personnel qui étaient mes relais locaux directs, à identifier les agents de maîtrise les mieux positionnés, en terme de motivation et d'implication dans la démarche, pour animer les séances de formations à venir. Je conçus et pilotai alors un dispositif d'ingénierie pédagogique, tel que décrit ci-dessus, à destination d'une centaine d'agents de maîtrise, répartis sur une année, par groupes d'une dizaine de personnes.

³ Selon Wikipédia, l'ingénierie est l'ensemble des fonctions qui mènent de la conception et des études, de l'achat et du contrôle de fabrication des équipements, à la construction et à la mise en service d'une installation technique ou industrielle. À rapprocher de la note bas de page 1, page 7.

À l'issue de cette formation, les participants devaient donc être capables de concevoir et d'animer auprès de leurs opérateurs des séances dont l'objectif devait contribuer à améliorer significativement le niveau d'hygiène et de sanitation de leur atelier. Pour ce faire, la formation se déroulait en trois étapes. Une première étape était consacrée aux apports de pédagogie combinée avec la présence ponctuelle d'ingénieurs d'usines concernés avec des exercices centrés sur la préparation de leur future animation. Une seconde étape, espacée d'une quinzaine de jours, au cours de laquelle les agents de maîtrise apprenants présentaient « en vrai grandeur » et en binôme, l'ingénierie de formation prévue qu'ils avaient pu concevoir durant ces intersessions. Ces restitutions furent assurément d'une grande richesse et permirent, grâce à une capitalisation des meilleurs pratiques que je pus faire effectuer. Celle-ci s'est avérée bénéfique pour l'ensemble des acteurs concernés par cette démarche. Rappelons en effet que la démarche globale fut considérée par les parties prenantes, comme « globalement positive » particulièrement au regard des critères de qualité.

Précisément, le bilan de ce dispositif qui s'est déployé sur trois années est apparu, auprès des différentes parties prenantes, comme « globalement positif ». Les dirigeants et les ingénieurs concernés ont pu constater, indicateurs à l'appui, qu'il avait manifestement contribué à améliorer les problèmes d'hygiène et de qualité au sein des usines de production.

1.4.3. L'animation encadrée d'une dizaine de responsables de personnel et de la formation.

De manière à assurer la mobilisation durable des acteurs, je m'appuyai au niveau central sur deux relais : les directeurs d'usines et les chefs de personnels (assistés de leur responsables de la formation). Dans le premier cas, j'intervenais lors des réunions bi-mensuelles organisées par la direction du groupe, pour entendre leurs remarques, observations et suggestions, mais également pour souligner les avancées de cette formation-action intégrée à des problématiques sensibles à l'entreprise. Dans le second cas, s'agissant des chefs de personnels (réunis selon le même rythme), j'exerçais un véritable travail d'animation visant à présenter et à capitaliser sous forme de témoignages et de compte rendus des participants, les pratiques les plus originales et innovantes mobilisées dans les usines lors du déploiement de la démarche d'ingénierie pédagogique. Une forme de stimulation collective permit ainsi d'améliorer ou d'affiner un certain nombre de dispositifs pédagogiques.

Mes lectures attentives et assidues des trois principales revues à caractère néo-académique de la période (*Connexions*, *Education Permanente* et *Pour*) contribuèrent largement à approfondir mes réflexions sur les problématiques associées à l'ingénierie pédagogique ainsi que, d'une manière générale, à la formation permanente. Elles me permirent en particulier d'enrichir les apports et les contributions proposées aux chefs de personnel. Elles témoignaient également d'une sensibilité et

d'un intérêt qui allaient devenir croissant vers le camp de la recherche pour étayer mes propos et leur donner de la robustesse.

1.5. CE QUE JE RETIENS DE CET ÉPISODE PROFESSIONNEL.

Les intervenants de Quaternaire Éducation en particulier étaient alors des « intellectuels pragmatiques » (à l'image de leurs dirigeants, notamment Pierre Caspar, François Viallet et Guy Le Boterf), assez semblables à des « praticiens réflexifs », selon l'heureuse expression du sociologue Daniel Schön (1983), de par la conception articulée de dispositifs pédagogiques pertinents qu'ils incitaient à mobiliser en vue d'accompagner et d'évaluer un changement le plus souvent de nature socio-technique ou socio-économique

Cette posture et cette démarche, visant ainsi à conjuguer une approche fondée sur l'ingénierie pédagogique articulée et en prise avec des enjeux organisationnels réels en vue de contribuer à régler de manière probante des problématiques d'entreprise réelles, ont été ainsi rendues possibles par la combinaison de la rencontre d'acteurs et de situations diversifiées.

D'abord, il y avait une entreprise familiale, le groupe Bel, ne croyant pas véritablement à la formation et considérant qu'elle s'assimilait à une taxe nouvelle, mais me laissant dans ce cadre une grande latitude, que je pense avoir pu saisir pour donner une nouvelle perspective à la politique de formation. Ensuite est venue la rencontre avec des professionnels avertis de « l'éducation permanente » (intervenants de Quaternaire Éducation, membres du milieu professionnel associatif proche de la recherche au sein du GARF⁴ et l'AFREF⁵). Le tout a été combiné avec des lectures assidues de travaux de recherche, déjà évoqués, sur cette question. Ce sont bien ces heureuses circonstances combinées qui m'ont permis, de manière plus globale, d'expérimenter le lien interactif puissant et contributif entre le *savoir* et la *performance organisationnelle*.

Cette conviction m'a conduit à entamer un nouveau cycle « long » en vue de l'obtention du Diplôme d'Études Supérieures Appliquées de psychologie du travail (DESA), au CNAM entre 1979 et 1985.

⁴ Initiales qui se réfèrent aujourd'hui au Réseau des Responsables de Formation, toujours actif.

⁵ Association Française de Réflexion et d'Echange sur la Formation, également toujours active.

2. RESPONSABLE DU PERSONNEL, JURISTE, MAIS SURTOUT PSYCHOSOCIOLOGUE, PUIS ACTEUR POLITIQUE.

J'ai dû quitter, avec un certain regret, cette fonction de chef du service formation pour prolonger mon cheminement professionnel vers la fonction personnel, mais en amorçant un basculement vers la recherche, puisque mes premières publications académiques datent de cette période.

2.1. UN ITINÉRAIRE QUI SE POURSUIT DANS LA FONCTION PERSONNEL...

Le groupe Bel m'a en effet proposé, en 1979, de prendre les responsabilités de chef de personnel d'une de ses usines de production. Cela m'a permis de me familiariser d'une certaine manière à un nouveau métier, marqué par d'autres enjeux, aux premiers desquels figuraient les relations sociales, assez éloignées à vrai dire de la formation professionnelle.

Cette opportunité a contribué plus globalement à ancrer ma carrière pour une quinzaine d'années dans la fonction personnel et ressources humaines. En 1982, j'ai quitté le groupe Bel pour devenir chef de centre d'un grand établissement de la SNECMA en région parisienne, à très forte intensité syndicale. Puis, en 1985, j'ai rejoint le groupe Thales pour y exercer des fonctions de DRH, puis de V.-P. Ressources Humaines, d'une branche du groupe de 8000 personnes avec des implantations internationales. Enfin, en 1988, j'ai rejoint le groupe Nielsen, comme V.-P. RH France et Europe du Nord.

2.2. ... COMBINÉ AVEC DE PREMIÈRES CONTRIBUTIONS À CARACTÈRE PROFESSIONNELLES ET ACADEMIQUES.

Dès la première partie de ce parcours, j'ai rapidement commencé à écrire dans des revues professionnelles et académiques. Je me suis simultanément forgé la conviction que la gestion des ressources humaines comportait une dimension psychosociologique marquée et largement sous-estimée, dont il convenait de s'équiper au-delà d'une formation limitée au champ du droit social, nettement insuffisante à mes yeux, à travers l'obtention (1973) du Diplôme d'Études Supérieures de droit social (DESS), à l'université de Paris I. Le cursus du Diplôme d'Études Appliquées de psychologie du travail (DESA) au C.N.A.M. venait bien à propos...

C'est dans ce nouveau contexte que je concentrai alors mes réflexions et mes travaux sur la fonction « Ressources Humaines », pour reprendre les termes de la nouvelle terminologie alors mobilisée dans ces années 1980, censée traduire la nouvelle posture de cette fonction. J'ai ainsi souhaité travailler de manière combinée, particulièrement sur l'histoire de sa professionnalisation et de ses perspectives d'avenir à travers une première série de publications académiques et professionnelles, principalement entre les années 1982 et 2002.

2.2.1. Publications professionnelles consacrées à la fonction personnel.

Au-delà de publications plus générales, j'ai publié dans cet esprit, six contributions dans des revues professionnelles consacrées à la fonction personnel :

- « Absentéisme volontaire et théories d'organisation », revue *Personnel*, n°237, janvier 1982, pp. 19-25.
- « Le management est mort, vive le management ! », revue *Management et Conjoncture sociale*, juin 1996, p. 9-12. (Repris dans la revue *Personnel*, n° 375, décembre 1996, pp. 25-27.
- « Gestion des ressources humaines : l'histoire en devenir », *Management et Conjoncture sociale*, n°516, septembre 1997, pp. 11-18. (Repris dans la revue *Personnel*, n° 389, mai 1998, pp. 31-41).
- « La GRH à la croisée des modèles : entre logique intégrée et logique réseau », *Ressources Humaines et Management*, n°5, avril 2002, pp. 28-30
- « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (Coord.), *Ressources Humaines*, 1999 (Edition d'Organisation, collection références), rééditions actualisées, 2003, 2005, pp. 7-51.
- Ultérieurement : « La gestion des ressources humaines dans son histoire », in J. Allouche (Coord.), *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2011 (3^e édition).

2.2.2. Publications académiques consacrées à la fonction personnel.

Les deux contributions académiques que je présente avaient pour ambition, dans cette perspective, de contribuer à élever le niveau conceptuel de ma réflexion, en appréhendant notamment la construction de la base doctrinale de cette fonction, ainsi que ses perspectives. J'ai d'ailleurs pu observer à cette occasion que certains débats, largement d'actualité, tels ceux de l'arbitrage entre la logique « business » (Ulrich, 1996, 2009) et la logique « professionnelle », avaient été déjà largement abordés par des directeurs du personnel référent dans les années 1960 (Mac Carthy, 1966). Cette première série de travaux académiques a donc porté sur l'histoire de la gestion et de la

modernisation de ses pratiques. Deux principales contributions relèvent de cette série. Je les présente successivement, en exposant la seconde sous la forme d'un encadré, en ce qu'elle me semble particulièrement représentative d'une première phase structurante et référente de la professionnalisation de la fonction personnel, comme je m'en expliquerai.

- (1992) « 1880-1975, Émergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, n° 90, septembre-octobre, pp. 5-19.

Cette contribution se proposait de mettre en perspective l'histoire récente permettant d'identifier une période quasi centenaire, recouvrant un cycle de travail industriel spécifique qui prend naissance avec la seconde révolution industrielle pour entrer en crise et arriver à son terme dans le courant des années 70. Elle s'attachait à décrire et à analyser les politiques et les principaux dispositifs mis en œuvre par les employeurs, pour stimuler intégrer et mobiliser le personnel, en se basant principalement sur des pratiques observées dans les grandes entreprises. Elle soulignait que ces pratiques de mobilisation du personnel, qui contribueront à favoriser l'apparition d'une fonction personnel spécifique, sont largement dépendantes de système de production. En d'autres termes, la variable personnel est analysée, dans la période considérée et dans la majorité des cas, plutôt comme un coût, conformément à la théorie économique néoclassique, que comme une ressource. Elle était donc traitée comme une contrainte quantitative subie et adaptable, en dépit du poids grandissant accordé progressivement à la fonction personnel, qui forgera ainsi peu à peu sa propre doctrine. Quatre pratiques dominantes, s'inscrivant dans des contextes spécifiques, sont successivement analysées.

Des années 1880 au premier conflit mondial, c'est la *stimulation sans organisation* qui prédomine, en ce sens que l'empirisme l'emporte en matière d'organisation. Les employeurs qui cherchent à accroître l'intensité au travail ont essentiellement recours à des stimulants financiers relativement déconnectés de l'organisation du travail. La fonction personnel apparaît dans certains grands établissements comme embryonnaire et marginale.

Entre les deux conflits mondiaux, c'est la rationalisation, principalement d'essence taylorienne qui l'emporte : on peut donc mobiliser l'expression d'*organisation de la stimulation*. Mais, dès les années 1880, un courant de rationalisation de la main d'œuvre, sous forme de contrôle social, qualifié par certains de « paternalisme industriel », se met en place.

À travers lui et dans son prolongement, c'est l'intégration du personnel qui est en jeu. La fonction personnel devient, dans les grandes organisations, à la fois nécessaire et autonome en tant que telle. Elle acquiert progressivement les grands traits de la modernité tels qu'ils s'affirmeront à partir des années 1950.

Entre la reconstruction et les années 1970, c'est l'avènement des Trente Glorieuses, largement dominées par le modèle fordien, qui consacre l'intégration économique et quasi statutaire du personnel au sein des grandes organisations. La fonction personnel devient alors majoritairement reconnue et centrale.

- (1997) « **La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations** », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 21-22, mars-juin, pp. 19-44.

Par cette contribution dans une revue classée à l'époque au rang 2 (ARES), je décrivais et analysais de manière plus précise une période récente se déployant de la reconstruction aux années 1960, correspondant progressivement dans un certain nombre de grands groupes, à une étape structurante fondée sur la reconnaissance et à la professionnalisation de la fonction personnel⁶. J'expliquais également comment la construction d'une forme de « modèle de référence » de gestion du personnel a été rendue possible dans certaines de ces grandes structures. La contribution était structurée autour de deux parties intitulées respectivement : « L'attracteur américain » et « Vers la professionnalisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations françaises ». Je terminerai par un dernier point en soulignant précisément, en quoi cette contribution était de mon point de vue, importante au regard des autres, de cette même période.

I. L'attracteur américain.

Pour cela, j'opérais d'abord un détour contextuel et culturel outre-Atlantique, précisément dans le pays « berceau du management », qui reste à cet effet, pour certains, « l'attracteur » (mais aussi parfois « le répulseur »...) fascinant et *la* référence symbolique de la modernité.

Je montrais dans une première section, intitulée : « **Modernisation et management : quand les Français découvrent l'Amérique** », qu'à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, au moment de la reconstruction, l'on assistait à l'émergence du concept central de modernisation, très largement impulsé par groupe de hauts fonctionnaires appelés à jouer un rôle clé dans les années cinquante et qui trouveront des alliés et des relais parmi « l'aile marchante » du patronat. Ce concept volontariste incluait l'ardente obligation d'une

⁶ Pour ne pas alourdir cet encadré, et compte tenu de la relative ancienneté de ce texte (1997), je ne ferai pas apparaître, sauf exceptions, les sources référentes.

modernisation industrielle et sociale, mais aussi simultanément, la nécessité de promouvoir un Etat Keynésien, se substituant à l'Etat libéral « a minima ». Pour le reste, et dans l'immédiat, cette « avant-garde », souvent issue des rangs de la résistance, partage en effet la conviction qu'il convient d'impérativement de sortir le pays d'une certaine forme d'archaïsme, responsable du « retard » économique et industriel, et opter délibérément pour le modèle du capitalisme américain, symbole, de la modernité, de l'excellence et donc susceptible d'enrayer le déclin français.

Commence alors le temps des « missionnaires » qui vont découvrir l'Amérique et le « management ». Sous l'égide de l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité (AFAP, plus de deux cent missions de productivité, composées de chefs d'entreprises, de syndicalistes et de hauts fonctionnaires. L'analyse de leur différents rapports de mission, souligne qu'en réalité, le fameux retard ne portait pas sur le niveau des équipements ou sur celui de la technologie, mais bien sur le management des rapports humains et l'importance qu'il convenait d'attacher à ce que l'on appelait alors le « facteur humain ». Plus concrètement « productivité » et « facteur humain » avaient, aux yeux d'une large majorité de ces missionnaires, partie liée. Dans cette logique, plusieurs rapports font d'ailleurs explicitement référence à ce qu'il convient de nommer l'une des premières *success stories* de l'histoire du management des hommes et partant de fait fondateur et partant, la référence emblématique incontournable du mouvement des relations humaines. Dans cette France en reconstruction, le contexte est donc favorable – au moins au sein de cette avant garde moderniste – pour permettre l'importation et la diffusion d'un véritable modèle, à la fois idéologique, professionnel et quasi-universel de management, qui va progressivement pénétrer le champ d'un certain nombre de grandes organisations.

Dans une seconde section, intitulée en effet : « **Le management 'Made in USA'** », comme modèle idéologique et professionnel, je soulignai les racines idéologiques de ce modèle. Elle puisaient notamment leur sources à travers le mouvement des *quakers* au XVIIIème siècle, particulièrement attachés aux notions de « groupe démocratique », de changement social », ou de « croyance morale ». Les récits de Tocqueville lors de son périple américain (1831-1832) où il est particulièrement frappé par l'importance de la vie associative des groupes. À partir des années 1920, des témoignages d'auteurs français aussi différents que Siegfried (sociologue, historien et géographe), Dubreuil (syndicaliste) et, Zazzo (psychologue), qui se rendent aux Etats-Unis, confirment l'importance que revêtent dans

l'industrie et l'université les notions de « coopération » et de « groupe », comme facteurs d'intégration. Les tensions sociales lors de la crise des années 1930, conduisait certains dirigeants à faire appel à des sociologues industriels, qui viendront, sous couvert de neutralité, d'objectivité et d'impartialité, valider cette idéologie de l'intégration sociale. Un nombre croissant de dirigeants américains admettent en effet de plus en plus clairement que la prise en considération du « facteur humain » peut contribuer à réduire l'influence syndicale et favoriser l'accroissement de la productivité. Complémentairement, les travaux du psychologue Lewin dans les années quarante, viennent vérifier et confirmer la supériorité du mode de commandement du groupe pour favoriser la productivité du groupe.

L'intégration idéologique et sociale du personnel, en tant que membre d'une organisation et donc d'une collectivité qui s'inscrit dans la durée, apparaît alors comme la clé de voute du dispositif. Les politiques et outils de gestion du personnel (recrutement, intégration sociale, communication, etc.) mobilisés, seront largement repris dans les grands groupes français d'avant-garde en la matière.

II. Vers la professionnalisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations françaises.

Dans une première section intitulée « **L'importation et la diffusion du modèle** », je décrivais le rôle et l'action des principaux réseaux d'acteurs influents, qui vont à des degrés divers, simultanément favoriser ce transfert. Il y a d'abord l'aile marchante de patronat progressiste, présente essentiellement dans les grands groupes, soucieuse d'accompagner la modernisation et d'assurer les mutations indispensables. Elle puisait ses racines principalement dans le catholicisme social et dans la culture saint simonienne. Ses premiers dirigeants et managers souvent issus de grands corps de l'Etat, mais significativement avec un complément de formation au sein d'une *business school* américaine, étaient dans l'ensemble convaincus qu'un style de management plus « démocratique » prêtant attention au facteur humain, devait nécessairement accompagner les nouvelles données des paysages industriel et social. On les trouvait par exemple dans les entreprises suivantes : EDF, Télémécanique, Ciment Lafarge, Saint Gobain, SNECMA, Alsthom, etc. Ils commencent à y introduire des psychologues et des sociologues, qui vont contribuer à sortir la fonction personnel de sa vision souvent purement administrative.

Il y a ensuite le réseau que l'on qualifierait aujourd'hui de « *management business* », marché alors en pleine croissance au sein duquel on trouve des cabinets d'organisation, des

associations liées aux groupements professionnels et des écoles privées de formations de cadres. La CEGOS, créée avant-guerre, en constituait alors l'illustration la plus typique. Plus largement une nouvelle génération d'ingénieurs conseils qui va tout naturellement intégrer le « facteur humain » dans ses interventions. Les références méthodes mobilisées en provenance des USA sont principalement le TWI (*Training Within Industrie*), à destination de dizaine de milliers d'agents de maîtrise, les jeux de rôle et de discussion de groupe, les études de cas et le T-Group (mis au point en 1947 par Lewin).

Un autre réseau non négligeable était constitué par l'arrivée d'une nouvelle presse économique, dont *l'Entreprise* – le premier numéro sort en avril 1953 – demeure l'exemple le plus représentatif d'un pionnier de l'information centré sur la modernisation de l'entreprise et destiné aux cadres.

Enfin, le dernier réseau important était constitué par l'apparition d'une communauté scientifique, d'universitaire, d'experts et de chercheurs dans le domaine de la psychologie industrielle. Celle-ci allait en quelque sorte légitimer les techniques de groupe et les méthodologies spécifiques qui seront utilisées dans le domaine de la formation. Ses principaux représentants étaient alors Fraisse, Pacaud, puis Anzieu, Ardoino, et Pagès.

Dans une seconde section intitulée : « **Le nouveau paysage socio-économique de la France des années 1950-1960 : La grande organisation hiérarchique et salariale** », je soulignais dans cette logique, les deux phénomènes qui vont simultanément modeler et structurer le nouveau paysage de la société salariale qui se déploie dans les années cinquante : le développement d'un processus de standardisation et d'homogénéisation des emplois salariés (conduisant de fait à la substitution de la logique de poste à celle de métier), et surtout l'émergence progressive de grandes organisations ainsi que leur insertion dans un modèle de croissance vertueuse. C'est la période du grand *deal* socio-économique fondé sur un « compromis fordiste » sur fond de décor d'Etat providence garant de la pérennité du dispositif, véritable compromis historique alimenté par une croissance vertueuse, au moins jusqu'au début des années 1970. C'est aussi la consécration de l'intégration fonctionnelle et sociale dans la durée du personnel à l'intérieur des grands groupes industriels et bureaucratiques, et plus globalement la consécration de la société salariale, rigide, industrielle, hiérarchique configurée autour d'un noyau stable largement majoritaire.

Enfin, dans une dernière section, précisément intitulée : « **Le 'modèle dominant' de la gestion du personnel et la construction d'un nouveau référentiel** », je me proposai dans

ce nouveau contexte porteur, de décrire d'une part, les tendances lourdes de la gestion du personnel et d'autre part, d'en dégager les principes doctrinaux qui prendront place en son sein. J'ai alors identifié trois tendances dominantes qui se complètent et se renforcent mutuellement : la centralisation, la rationalisation et la professionnalisation.

La centralisation constitue en réalité la réponse organisationnelle appropriée au contexte socio-économique de la période. Elle facilite l'implantation, l'extension et l'uniformisation des techniques favorisant l'homogénéisation progressive des statuts du personnel, la structuration de leur mode de gestion la coordination du dialogue social, et le contrôle des dispositifs législatifs et réglementaires. C'est ainsi qu'en 1946, EDF-GDF crée un « Service commun du personnel » qui avait pour première mission de rassembler les informations sur les 108 000 agents, d'intégrer ceux-ci dans une grille de 20 échelles de rémunération, et de mettre en application le statut.

La rationalisation, qui va de pair avec la centralisation, apparaît également avec la mise en place de Directions du personnel chargées de promouvoir et de développer les politiques intégratives, visant précisément à gérer rationnellement les personnes et à homogénéiser la gestion des emplois. Dans cette optique, le développement de la carrière des ingénieurs et cadres, occupe alors une place centrale.

Enfin, la professionnalisation s'observe à travers le développement d'une doctrine, d'un corpus spécifique de connaissances et de compétences, d'accès non aisé, et par là même, l'existence d'instances d'échanges de diffusion et de transmission de ces savoirs et pratiques, au sein de cet univers professionnel.

Précisément, cette doctrine s'est élaborée à travers la rencontre combinée de différents systèmes et acteurs pertinents sur le fond de contexte porteur évoqué précédemment. Elle repose de mon point de vue, sur trois éléments constitutifs : la cohérence entre la stratégie et sa mise en œuvre, (sous l'influence des grandes firmes américaines) ; la logique de poste (l'homme étant la variable dépendante qu'il faut adapter au poste) ; et le partage de la fonction. Ce dernier élément s'inscrit alors dans la logique de l'organisation *staff and line*, le partage étant positionné entre la ligne hiérarchique et la fonction personnel, qui l'assiste et la conseille.

III. En quoi cette publication est-elle, de mon point de vue, importante au regard de la

précédente, de cette même période ?

Cette longue contribution avait pour ambition de se focaliser sur un période clé et charnière permettant de saisir et d'analyser une forme de basculement vers une nouvelle ère de modernité, au moment de la reconstruction, à travers l'émergence et le déploiement nouveau modèle managérial dominant, impactant et rénovant les pratiques de la gestion du personnel. Très peu de recherches à ma connaissance s'étaient focalisées sur cette question. Mais, elle s'interrogeait également sur l'impact réel et durable de ce modèle managérial dans cette France des Trente Glorieuses.

Dans ce domaine, l'Amérique, exerça alors notamment auprès d'une certaine avant-garde de dirigeants français, une véritable attraction, qui pris parfois des allures de fascination. La découverte du « facteur humain », du courant dit des relations humaines (basé sur les expériences et travaux de Mayo dans les années 1920), et de son impact supposé sur la productivité, constitua alors, à la lecture de certains témoignages, une véritable révélation. Les dirigeants modernistes de quelques grands groupes tentèrent de rénover et de moderniser la gestion du personnel en introduisant des psychologues et des sociologues, et en déployant des politiques intégratives.

Il convenait cependant dans cette contribution – et cela constituait l'une des questions légitimement soulevée, pour en saisir l'influence réelle de ce mouvement de modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations – de s'interroger sur l'ampleur et sa profondeur. S'agissant de son ampleur, j'observai qu'elle était restée en réalité circonscrite à quelques-unes de ces grandes organisations, pilotées par des managers progressistes mais, somme toute, largement minoritaires dans le pays. La très grande majorité des chefs d'entreprise du secteur privé de l'après-guerre sont les mêmes que ceux de l'avant-guerre.

Il était assurément plus difficile d'évaluer la réelle profondeur de l'évolution des modes de gestion du personnel dans les grandes organisations. La spécificité de certains traits culturels français tend, on le sait, à opposer une résistance à la formalisation et à la contractualisation de pratiques professionnelles gestionnaires. Les observations comparatives franco-américaines de D'Iribarne (1989), décrivent et confirment, de ce point de vue, l'importance des « ajustements informels » privilégiant les « arrangements » au coup par coup dans le mode de relation français. Les travailleurs américains (héritiers des « marchands pieux »), s'inscrivant dans une logique différente calquent les relations hiérarchiques sur des rapports contractuels marchands de type clients-fournisseurs, lesquels doivent en tout état de cause rester *fair*. Ceci expliquait, selon moi, pour une large part, particulièrement pour la

période étudiée, que le modèle de référence d'inspiration nord-américaine n'ait pu se déployer en l'état.

Je soulignai que si une impulsion décisive a été effectivement donnée dans ce domaine par cette avant-garde moderniste au moment de la reconstruction, on pouvait effectivement penser que la fonction personnel tendait à devenir plus reconnue, plus utile et plus centrale, du moins au niveau de certains grands groupes. Cependant, on ne peut nier que cette reconnaissance s'est souvent affirmée à travers le bénéfice de l'emprise des relations syndicales, qui constituait alors souvent un enjeu fort, et sur les questions de gestion quantitatives de l'emploi. Elle restait alors à la fois *dépendante* et *séparée* de l'organisation technico-productive. La fonction était de ce point de vue toujours en quête de reconnaissance. Je me demandai, dans cette contribution écrite, il y a vingt-cinq ans, si cette dernière remarque n'était pas en partie toujours d'actualité ? Ce questionnement n'a toujours pas perdu sa pertinence aujourd'hui...

En résumé, j'avais ainsi choisi dans cet article d'explorer la réalité du phénomène d'attraction de modernisation managériale issue de l'Amérique, au moment de la période de la reconstruction et son impact sur la modernisation de la gestion du personnel dans les grands groupes français. Comme souvent la réalité fut contrastée, mais elle contribua incontestablement à donner une armature conceptuelle et une professionnalisation durable de la gestion du personnel. C'est en cela que cette contribution reste pour moi importante, et que j'ai choisi de la présenter de manière plus développée.

2.3. CE QUE JE RETIENS DE CET ÉPISODE PROFESSIONNEL.

En accédant aux fonctions de D.R.H., puis de V.-P. RH en 1984, je découvre successivement deux cultures associées à ces deux grandes firmes mondiales que sont le groupe Thales et le groupe Nielsen.

2.3.1. Le groupe Thales.

Dans le premier cas, je pénètre dans le monde des ingénieurs labellisés par de grandes écoles prestigieuses, dont les diplômés sont alors littéralement programmés pour occuper des postes de direction générale. C'est bien majoritairement la « logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989) qui est culturellement intériorisée notamment dans la mentalité collective de cette population. Cette conception, peu respectueuse des règles formelles, comme l'écrit d'Iribarne (1989), devient cependant exigeante « quand il s'agit d'accompagner les devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient ». Les formes tacites intériorisées permettent une régulation minimum évitant les dérives anarchiques. Le chercheur souligne le fait que « les rapports hiérarchiques mettent en relation des hommes marqués par leur état, leurs traditions, leurs droits et leur devoirs ». Cette dimension culturelle avait déjà été relevée par Montesquieu ([1748] 2010) et Tocqueville ([1856] 1985 ; 1952), notamment quant à l'importance dans notre pays de la distinction entre « le noble et le vil », entre « le pur et l'impur ». Une seconde population entrait également dans cette « logique de l'honneur » : celle des ouvriers d'entretien très qualifiés et fortement syndiqués, qui d'ailleurs respectaient cette élite républicaine.

Mais dans ce contexte, et bien que titulaire d'une « fonction support », j'ai cependant eu la chance d'entrer dans une firme mondiale réputée pour la qualité et le professionnalisme de la fonction Ressources Humaines. J'ai ainsi eu l'opportunité de déployer des politiques et des pratiques innovantes en matière d'élaboration de projets d'entreprise stimulants, de gestion de cadres à hauts potentiels, de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, etc. J'ai *également* été conduit à mener des opérations de restructuration et de reconversion lourdes dans le cadre de conditions cependant socialement acceptables.

En dépit de ces avancées, deux éléments contribuent progressivement à relativiser mon engouement pour cette fonction au sein du groupe Thales (malgré les avantages matériels et parfois excessifs qu'elle octroyait...). D'une part, le poids de la réalité de la « bureaucratie professionnelle » souvent propre aux grands groupes et des jeux de pouvoir qui sont associés. D'autre part, le fait comme dans toutes les fonctions supports d'apparaître un peu comme des *outsiders* au regard de cette « noblesse d'état » qu'étaient les dirigeants représentants des grands corps, *insiders* intégrés, pour reprendre la terminologie mobilisée en *économie du travail* (Lindbeck et Snower, 1989). Enfin, un positionnement de dirigeant, relais du président et impliquant légitimement l'obligation constante (et parfois contraignante...) de véhiculer, coûte que coûte, la « bonne parole » et les « bons messages » auprès des différentes parties prenantes (directeurs, managers, organisations syndicales, médias...), même si celle-ci pouvait relever parfois de la pure incantation...

2.3.2. Le groupe Nielsen.

En rejoignant le groupe américain Nielsen en 1988, l'un des leaders mondiaux de l'étude de marché dont le siège se situe aux États-Unis, comme Vice-Président Ressources Humaines pour la France et l'Europe de Nord, je pénétrais alors dans un autre univers professionnel : celui des services mâtinés d'une forte culture anglo-saxonne. Il faut à nouveau convoquer d'Iribarne et son éclairage pertinent pour rendre compte de cette culture. En effet, aux États-Unis, comme l'illustre parfaitement d'Iribarne, c'est le contrat qui détermine la nature des rapports sociaux. Cette réalité remonte en effet aux origines mêmes de la société, et s'appuie sur une tradition très forte du respect quasi religieux des contrats fixant clairement les responsabilités de chacun et la possibilité de juger équitablement leurs actes. Mais ce système est toutefois tempéré par une logique de la vertu qui empêche que la pression sur l'encadrement soit déloyale ou injuste.

La filiale française, au sein de laquelle j'étais physiquement basé à Paris, était alors soumise à une double épreuve. D'un côté, elle devait se plier aux injonctions de la maison mère américaine concernant le reporting serré à travers les fameux KPI (Key Performance Indicator) ainsi qu'aux stricts engagements qu'elle impliquait (chiffre d'affaires, marge bénéficiaire, effectifs, etc.). De l'autre côté, les dirigeants « à la française » négociaient entre eux des arrangements pour présenter des données acceptables... Tel Janus à deux faces, on retrouve, toutes proportions gardées, des analogies avec la distinction opérée par les psychologues du travail et les ergonomes entre le travail prescrit et le travail réel (Leplat, 1997 ; Daniellou F., 1997 ; Amalberti, R., 2005). L'exécution du travail « réel » se traduisant par une réappropriation des opérateurs, ici les dirigeants de la firme, mâtinée de combines et d'arrangements, pour faire remonter des KPI « présentables ».

Aussi, par-delà des activités et responsabilités riches et diversifiées d'un V.-P. au sein d'une entreprise multinationale, ma position dans cet univers hybride (prescrit/réel) était complexe et délicate, mais riche d'enseignements. Étant très proche de mon homologue directeur financier (à ce titre chargé du reporting des KPI), nous tentions de réguler et de faire cohabiter *a minima* deux cultures. Une culture anglo-saxonne, bien décrite par d'Iribarne, et une culture marketing (métier du groupe Nielsen) « à la française ». Comme on pouvait logiquement le craindre, cette dualité n'était pas tenable dans le long terme, les Américains imposant logiquement leur prééminence...

ENCADRÉ 1. UNE SYNTHÈSE

DE CETTE PREMIÈRE ÉTAPE PROFESSIONNELLE : DYNAMIQUES ET LIMITES.

UN DÉBUT DE CARRIÈRE ORIENTÉ VERS DES ACTIVITÉS FONDÉES SUR LE SAVOIR.

Dès le début de ma carrière professionnelle, je me suis en effet orienté vers une activité fondée sur le *Savoir*, à travers le prisme de la formation professionnelle pour adulte, avec la volonté de m'investir sur des dispositifs pédagogiques prenant appui sur des travaux de chercheurs (le CUCES, les revues néo académiques (*Pour*, *Education Permanente*, *Connexions*) et de professionnels avertis (Pierre Caspar et son équipe au sein du cabinet Quaternaire Education). Mon approche se situait alors déjà à l'articulation d'un usage opérationnel et utile de la formation pour l'entreprise, lui-même encadré dans des dispositifs d'ingénierie pédagogique facilitant précisément cet usage. Elle permettait ainsi de démontrer qu'elle pouvait, au regard de problématiques à enjeux fort (en l'espèce, la qualité et la sécurité dans les usines), contribuer à améliorer la performance de l'entreprise.

C'est de cette expérience que date mon souhait de m'investir dans une forme de recherche action, qui me conduisit à m'investir dans le cursus du CNAM. Ma préoccupation, à l'issue de ces pratiques d'encadrement et d'animation pédagogique au sein de l'entreprise Bel, était alors clairement de travailler sur les liens interactifs entre savoir et performance socio-organisationnelle.

Les nouvelles évolutions professionnelles dans le cadre de la fonction personnel ne m'ont malheureusement pas permis de m'impliquer dans l'immédiat sur ce type de projet, qui aurait pu alimenter des publications académiques sur ce sujet, et j'en ressentis une véritable frustration.

UN PROLONGEMENT LOGIQUE VERS DES PUBLICATIONS DE NATURE PROFESSIONNELLE ET ACADÉMIQUE.

Mes nouvelles responsabilités de V.-P. Ressources Humaines au sein des groupes Thales et Nielsen étaient naturellement très prenantes et impliquantes, mais mon désir de conceptualiser des travaux, notamment dans la fonction Ressources Humaines, était définitivement intégré dans mes projets. Je me heurtai cependant à un double handicap. D'une part, le manque de disponibilité au regard d'une activité particulièrement chronophage (déplacements internationaux, multiples réunions à enjeux forts avec les partenaires sociaux et les autres dirigeants, etc.). D'autre part et surtout, un manque de liberté d'expression au sens où mes propos écrits, en tant que dirigeant, auraient pu refléter implicitement ou explicitement la pensée et la parole de l'entreprise.

J'ai contourné la difficulté dans un premier temps, en focalisant mes travaux initiaux d'écriture à caractère professionnel (voir 2.2.1.) et surtout académique (voir 2.2.2.), sur la volonté de contribuer à mieux saisir l'élaboration de la base doctrinale et à la professionnalisation de cette fonction. Ce qui impliquait notamment une posture d'historien et de sociologue du travail. J'ai enfin écrit un long chapitre d'ouvrage (voir également 2.2.1.), dernier texte d'importance pour cette période, qui proposait de reprendre cette perspective historique, mais surtout de la prolonger en caractérisant ses grands traits à l'ère de la mondialisation.

Ces premiers écrits professionnels et surtout académiques confirment ainsi formellement mon appétence pour le champ de l'analyse et la recherche. La publication de ces derniers m'honorèrent certes, mais m'éloignèrent momentanément, avec un certain regret, de mes préoccupations professionnelles initiales, concernant mon appétence orientée sur des activités fondées sur le savoir, rappelées au début de cet encadré

La deuxième étape de ma carrière professionnelle, orientée vers le conseil en management combinée pour partie avec de l'enseignement, que je vais à présent décrire et illustrer, allait cependant me permettre de centrer mes publications académiques sur ce qui allait constituer alors le cœur de ma recherche : le *Savoir* du point de vue de son économie, de sa gestion et de ses acteurs.

II. ÉTAPE 2 : PRATICIEN DU MONDE DU *CONSEIL EN MANAGEMENT* AU REGARD DE LA POSTURE DU CONSULTANT, TRAVAILLEUR « PROFESSIONNEL » DU SAVOIR (1994-2010).

Après une dizaine d'années passées en tant que V.-P. Ressources Humaines, ayant eu le loisir d'observer, tel un « anthropologue ordinaire », le comportement humain *in situ* dans des situations diversifiées et complexes (changements de stratégies, réorganisations, plans et conflits sociaux, etc.), je pensais être mûr pour affronter un nouveau monde : celui du conseil en management. J'éprouvais en effet le besoin et le désir en cette année 1992 de « conquérir » une nouvelle forme de liberté, ainsi qu'une vision différenciée et renouvelée des « événements » et des problématiques auxquels sont confrontées les entreprises et les organisations, en tentant d'apporter un regard d'extériorité.

Parallèlement et complémentairement, je me suis doublement rapproché du monde universitaire. D'une part, en m'impliquant dans des enseignements de gestion des ressources humaines à temps partiel (notamment à l'IAE de Paris Sorbonne auprès du professeur Dimitri Weiss), et d'autre part, en publiant, deux longs papiers académiques (voir 2.2.2.), sur l'histoire et la professionnalisation de la fonction Ressources Humaines (Bouchez, 1992 et 1997). À cela, il convient d'ajouter deux autres papiers académiques plus spécifiques, sur l'émergence et le développement du conseil dans les organisations en France (2002), ainsi que sur la modernisation socio-économique en France (2004). Ils seront présentés dans l'encadré n° 2 de cette partie.

1. L'APPRENTISSAGE D'UN NOUVEAU MÉTIER.

J'ai ainsi eu la chance de pouvoir travailler comme associé et directeur d'activités auprès de personnalités « en vue » (Bernard Brunhes, au sein du groupe éponyme, Raymond Soubie, fondateur et dirigeant d'Altédia et Jean-Luc Placet, dirigeant d>IDRH). Cette proximité m'a permis d'approcher et d'intervenir sous différentes formes, à ce jour, auprès d'une centaine d'organisations publiques ou privées, françaises et internationales, dont une grande partie de sociétés du CAC 40, tant auprès de leurs dirigeants que d'autres catégories professionnelles diversifiées. Cette activité se poursuit actuellement de manière très soutenue pour mon propre compte, à travers la réalisation régulière de conférences, de participation à des colloques (professionnels et académiques), d'accompagnements ponctuels auprès de grands groupes, ainsi qu'au sein d'organismes dédiés (clubs, instituts, associations, etc.) en France et à l'étranger.

Mais, comme un certain nombre de dirigeants ayant opté durant leur carrière pour une activité de consultant, je pensais que ce basculement relevait en quelque sorte du bon sens commun. Plus concrètement, je considérais avec une certaine naïveté qu'une forme de légitimité qui me semblait acquise dans l'entreprise pouvait se transférer quasi naturellement dans l'univers du conseil. C'était oublier un peu vite que la posture du consultant est singulièrement différente de celle du dirigeant. Ce changement a été en effet pour moi assimilable à une petite révolution copernicienne. La démarche commerciale pour capter des clients et l'individualisme souvent forcené de certains collègues constituèrent au départ une véritable première difficulté. J'ai choisi de la contourner en tentant de me positionnant à nouveau sur le terrain du « praticien réflexif » (Schön, 1983) et en mobilisant par ailleurs mon réseau professionnel de dirigeants et de DRH, construit principalement sur ces dix dernières années.

1.1. L'ADOPTION D'UNE POSTURE DE « PRATICIEN RÉFLEXIF ».

Donald A. Schön (chercheur au *Massachusetts Institute of Technology* et ancien consultant (notamment au sein de la firme Arthur D. Little) auprès de nombreuses organisations publiques et privées, mobilise cette expression, comme je l'ai souligné, pour décrire le travail de professionnels expérimentés qui repose sur « l'analyse de la structure de la réflexion en cours d'interventions professionnelles et sur cet agir ». Giddens (1984) avait déjà désigné pour sa part la réflexivité comme la capacité des acteurs à « comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font ». Schön prolonge avec bonheur cette notion en l'appliquant au praticien. Il insiste particulièrement sur le « processus de réflexion en cours d'action (apprendre en faisant) et sur l'action qui se situe au cœur de l'art qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitudes, d'instabilité, de singularité et de conflits de valeur ». Il utilise d'ailleurs la belle expression de « conversation réflexive avec la situation ». Il plaide ainsi en faveur d'une épistémologie de « l'agir professionnel ». En effet, cette perspective place la solution des problèmes techniques au sein d'un contexte de recherche réflexive, qui montre ainsi comment la réflexion en cours d'action et sur l'action, peut-être, de bon droit, rigoureuse et qui relie l'art de la pratique dans le cas d'incertitude et de singularité à l'art de la recherche par le scientifique. On pourra de cette façon augmenter la légitimité de la réflexion en cours d'action et sur l'action et en encourager l'usage plus répandu, plus profond et plus rigoureux. Schön souligne au passage de manière aigüe naturellement l'insuffisance de « prêt à penser managérial » au bénéfice d'une interaction singulière et particulièrement soutenue entre le client et le praticien, renvoyant à une offre de type personnalisée.

Cette modeste tentative, teintée d'un appui de références académiques sur mes analyses et recommandations a suscité, à ma grande surprise, une attention marquée d'un certain nombre de dirigeants. Ceci a eu pour effet de renforcer durablement ma conviction qu'une lecture des problématiques stratégiques, organisationnelles et managériales, armée d'un double regard combiné – académique et opérationnel – contribuait à mieux en saisir les enjeux et, partant, les pistes d'améliorations possibles.

1.2. LA MOBILISATION DE MON RÉSEAU PROFESSIONNEL DE DRH.

Il existe une solidarité assez forte au sein de la communauté des professionnels de la fonction Ressources Humaines. Les instances d'échanges, les partages d'expériences et les affinités personnelles y concourent naturellement. J'ai pu ainsi rapidement « ouvrir des portes » et contribuer à élargir le réseau professionnel des différents cabinets au sein desquels j'ai œuvré. Cette posture est naturellement très prisée et recherchée au sein du monde du conseil à tel point qu'elle tend le plus souvent à supplanter celle des producteurs (rédacteurs de propositions et participants à des interventions). Cela explique qu'elle est l'apanage, principalement, des associés. Michel Villette (2003), dans un ouvrage consacré à la sociologie du conseil en management, écrit de manière encore plus explicite et quelque peu provoquante que pour être conseiller, et pour être demandé, il faut être connu : la relation est première. L'expertise est seconde. C'est une condition pas forcément nécessaire mais jamais suffisante. Il termine son propos en soulignant que le statut professionnel du consultant dépend entièrement de la clientèle dont il peut faire état : « dis-moi quel client tu as et combien il te paie et je te dirais quel consultant tu es », ce qui est loin d'être faux.

1.3. LA CONSTRUCTION D'UNE LÉGITIMITÉ À TRAVERS LA CO-PUBLICATION D'UN OUVRAGE RÉFÉRENT CONDUISANT À ORIENTER MES RECHERCHES SUR LES CONCEPTS D'ORGANISATIONS DU SAVOIR ET DE TRAVAILLEURS PROFESSIONNELS DU SAVOIR.

Au-delà de cette capacité à mobiliser un réseau commercialement intéressant pour le cabinet, je souhaitais m'investir complémentirement dans ma capacité à démontrer, éprouver et illustrer ce que recouvre la notion de conseil auprès des entreprises et des organisations. Le réponse s'imposa assez rapidement et se traduisit logiquement par l'écriture avec un collègue, d'un ouvrage dense et étayé de plus de 600 pages, intitulé tout simplement : *Le conseil* (Bouchez, Simonet, 2003, avec la

participation de Patrick Gilbert et de Joël Pelade). Nous avions l'intention en effet de proposer une espèce de bible robuste sur ce métier en proposant plusieurs entrées combinées, s'appuyant sur des références académiques, notamment : une longue partie historique remontant aux premiers « ingénieurs conseils » des Mines au XIX^e siècle ; une présentation étayée des dispositifs méthodologiques associés à une intervention ; et une vision prospective que j'avais en particulier écrite, intitulée « conseil et services professionnels : vers l'économie du savoir » (j'y reviendrai). À notre grande surprise, l'ouvrage devint rapidement un *best-seller* (plusieurs tirages avec une nouvelle édition augmentée en 2009) qui se vendit à plusieurs milliers d'exemplaires et qui reçut un accueil très favorable au sein de la profession et des médias, au point d'en constituer selon nombre d'entre eux, une forme de référence.

Cet ouvrage contribua naturellement à renforcer la légitimité et la notoriété des deux auteurs. Mais, l'essentiel pour moi fut qu'il me conduisit fort heureusement à reprendre le fil de mes appétences initiales autour du *Savoir* et de son usage que j'ai décrit dans le point 1 de la première partie de ce mémoire (Responsable et promoteur de la « formation-action » intégrée à l'organisation). L'écriture singulière du dernier chapitre cité (intitulé : « conseil et services professionnels : vers l'économie du savoir ») conduisit incontestablement à structurer et à formaliser ma pensée sur les concepts d'organisation du savoir et de travailleurs professionnels du savoir. Cet ouvrage sera suivi d'un second, à connotation néo-académique, intitulé : *Les nouveaux travailleurs du savoir* (2004) qui approfondissait et étayait ces différents concepts. Il fut d'ailleurs nommé et primé par des associations délivrant des prix d'ouvrages consacrés au management (la liste de mes ouvrages est citée dans l'encadré 8 de l'annexe de ce mémoire).

C'est donc bien ici que je situe alors le point de départ de redémarrage de mes recherches et écrits académiques sur les larges thématiques de l'économie, la gestion et les acteurs du *Savoir*. Je les présenterai dans le point 2 de cette seconde partie.

1.4. LE TRAVAIL AUPRES DE CLIENTS DIRIGEANTS ET L'ENCADREMENT DE MISSIONS.

Je souhaiterais à ce stade présenter et illustrer succinctement la conduite et l'encadrement de quelques missions représentatives menées au sein de grandes organisations.

1.4.1. Contribution à la réorganisation de la DRH centrale de La Poste (1996).

La direction des ressources humaines de La Poste souhaitait mener une réflexion approfondie sur l'organisation de sa DRH centrale. Elle m'avait mandaté à cet effet pour effectuer une forme de

benchmarking sur les formes et pratiques organisationnelles de grands groupes français et de lui proposer ensuite une recommandation.

À l'issue de ce *benchmarking*, j'avais pu identifier trois typologies organisationnelles différentes autour de variables d'intégration et de différenciation (Lawrence et Lorsch, 1967) : une logique *Holding*, fondée sur une « différenciation très poussée », typique des organisations constituées en réseau autour d'un noyau dur central (modèle type : la Générale des Eaux de l'époque) ; une logique basée sur une forme « d'intégration différenciation équilibrée » entre des *business units* et une coordination centrale régulatrice, adaptée à des environnements plus instables et plus complexes (modèle type : Thomson CSF à l'époque) ; une logique centralisée et verticale marquée par une « intégration poussée », adaptée à des environnements dominés par la simplicité et la stabilité dans activités de type mono produits ou mono services, dans le cadre de marchés captifs ou protégés (modèle type : l'ANPE à l'époque).

Dans le cadre d'un processus de modernisation accélérée, La Poste a finalement opté pour approfondir une forme organisationnelle s'inspirant fortement sur la logique d'une « intégration différenciation équilibrée », combinant une nécessaire différenciation liée à la spécification de ces différents métiers, sur la base d'une forte régulation centrale autour des principes régalien, tel le statut des agents ou les politiques de gestion transversaux de l'emploi.

1.4.2. Contribution à la modernisation de France-Telecom (aujourd'hui, Orange) – (1996-1997).

Bénéficiant de la confiance de tuteurs prestigieux (Bernard Brunhes puis Raymond Soubie), après une étude documentaire et de terrain, j'ai piloté pendant plusieurs mois un groupe de projet au sein de l'organisation, à haut niveau pour introduire progressivement des pratiques de management inspirées du monde privé tout en tentant de maintenir les éléments forts de la culture de l'opérateur. L'un des enjeux majeurs consistait à faire cohabiter les personnels « fonctionnaires » avec les nouveaux recrutements issus du privé.

Nous avons eu alors la sensation, grâce à la compréhension et l'appui lucide du Président Michel Bon, d'avoir contribué à faire en sorte qu'une partie de la population réticente à cette modernisation s'en approprie les principaux enjeux clés.

1.4.3. La tentative de participation à la construction du nouveau projet d'entreprise d'Air France (1998).

De la même manière, selon un dispositif analogue, j'ai piloté un groupe pluridisciplinaire comprenant des représentants des principales directions pour contribuer à l'alimentation du projet

d'entreprise d'Air France. J'ai dans un premier temps procédé, à la demande de la direction, à une recension des projets d'entreprises phares pour en proposer une typologie dans lesquels il apparaissait que la Compagnie ne s'y retrouvait pas culturellement.

Cette étape préalable souhaitée et nécessaire, nous a conduit de concert à travailler préalablement sur un dispositif parallèle et combiné focalisé sur une évolution des formes de management au sein de la compagnie. À l'issue d'une campagne d'entretiens de type qualitatifs et semi-directifs, plusieurs thèmes porteurs ont été investigués, identifiés, puis validés à l'essentiel par le groupe de projet. Parmi ceux-ci : responsabiliser et autonomiser les managers de proximité sur, évaluer plus généralement les managers sur leur capacité à développer les compétences de leur collaborateurs, recentrer les systèmes d'évaluation des collaborateurs sur quelques indicateurs clés constitutifs de véritables enjeux.

En réalité, cette intervention souligne ici les limites de ce type de démarche dans un contexte sociologique particulier. L'inertie organisationnelle et culturelle combinée avec la volonté largement partagée par le corps social (incluant un certain nombre de dirigeants) de maintenir implicitement ou explicitement une forme de « confort statutaire », l'emportait sur toute autre considération.

1.4.4. Accompagnement de l'évolution de la DRH de Cofiroute (1998).

La direction générale de Cofiroute (aujourd'hui intégrée au groupe Vinci), m'avait sollicité pour l'accompagner, en accord avec le DRH, sur l'évolution de cette fonction. Elle souhaitait à cet effet que j'effectue un travail de *benchmarking* auprès des entreprises considérées comme innovantes en la matière en identifiant les tendances les plus novatrices.

Ce travail, déjà ancien, a permis de mettre en exergue alors les nouvelles tendances prometteuses qui se profilent dans la pratique de cette fonction et qui demeurent à mon sens toujours d'une large actualité. Elles sont pour l'essentiel les suivantes : dépasser la gestion « formelle » (nécessaire, mais notoirement insuffisante) pour s'investir dans le fonctionnement « réel » de l'entreprise et de l'organisation en coopérant plus avec les opérationnels ; mobiliser de nouvelles compétences transversales complémentaires à la gestion des RH, dans le champ de la technologie, de l'organisation et de la finance, pour dialoguer plus efficacement avec les opérationnels et mieux contribuer à la réalisation de projets industriels socio-économiques ; adopter une posture de prestataire de service à forte valeur ajoutée vis à vis de ses clients internes (dirigeants et managers de proximité notamment) ; etc.

Une série de séminaires très opérationnels focalisés sur des chantiers bien identifiés, menés auprès des dirigeants et des managers de Cofiroute, avec la participation active du DRH, contribua largement à moderniser cette fonction.

1.4.5. Réalisation d'une étude conséquente pour l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), sur l'optimisation de son appareil de formation (2000).

La Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS) de l'APHP, souhaitait réaliser une forme d'audit sur l'organisation de son dispositif général de formation tant au niveau central que local (structures hospitalières) de manière à formuler une série de recommandations visant à sa meilleure utilisation auprès des parties prenantes. J'ai été ainsi conduit, durant plusieurs mois, avec une équipe de consultants à consulter, à dépouiller et à analyser une série conséquente de documents afférents à la formation au sein de l'institution, puis à réaliser un travail d'immersion approfondi comportant une série d'entretiens semi directifs qualitatifs structurés auprès d'une quarantaine d'acteurs, centraux et locaux, concernés par ce dispositif.

Les recommandations (ici très ramassées) présentées devant le comité de direction de l'AP-HP, après une série de rapports intermédiaires, ont conduit à préconiser une évaluation progressive d'une logique fondée sur une offre de type « catalogue » vers une logique d'offre plus globale de produits et de services, et cela, à un double niveau. À l'échelon central d'une part, en proposant notamment des prestations de services personnalisées sur la base d'ingénieries pédagogiques et en créant un « observatoire des pratiques innovantes », pour valoriser et capitaliser ces pratiques. À l'échelon local d'autre part, en proposant des « partenariats de proximité » géographiques et de spécialités dans la conception et la réalisation de formations actions.

1.4.6. Accompagnements dans la mise en place socio-organisationnelle de la réforme des « 35 heures » au sein de plusieurs entreprises : ADEME, AFP, Chronopost, Danfoss, Groupe FIAT, IFREMER, Motorola, TDF, Vinci, etc. (début les années 2000).

J'ai piloté directement des équipes importantes dans la mise en place de cette réforme socio-organisationnelle dans un certain nombre d'entreprises dont je cite ici les principales. Notre démarche, qui se voulait participative, était fondée sur la réalisation d'un « diagnostic partagé », avec les différents acteurs de l'entreprise, incluant dans la plupart des cas, les organisations syndicales.

Nous élaborions ensuite, sous ma conduite et dans le cadre du pilotage de différents groupes de projets adaptés au contexte et aux différents métiers de l'entreprise, des scénarios organisationnels différenciés et chiffrés permettant de combiner au mieux la faisabilité économique et l'acceptabilité sociale. Je constatai que ce dispositif méthodologique participatif – ici survolé – a conduit à la signature de nombreux accords.

1.4.7. Participation pour la France (via Toulouse Business School) au projet « Consult in Europe » par la Commission européenne sur l'emploi des senior en Europe (2006-2007).

Le centre de recherche Européen sur l'Emploi et les Ressources Humaines (CREERH) de *Toulouse Business School* a piloté un projet de recherche et développement intitulé *Consult in Europe* financé avec le soutien financier de la Commission Européenne. Neuf pays européens y participèrent (Roumanie, Irlande, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Slovénie, Grèce, Belgique et France, dont j'assurais la coordination). Devant le constat du déficit d'offres répondant à ce besoin, ce projet avait pour but de concevoir et de valider de nouveaux programmes de formation à l'échelle européenne.

Le dispositif méthodologique proposé par l'équipe française reposait de manière ramassée sur une double source combinée et croisée : le recueil des besoins des cadres seniors souhaitant évoluer vers une posture de consultant et celui des entreprises du secteur du conseil en management, de manière à élaborer des dispositifs de formation formels et informels adaptés à ces publics spécifiques. Les résultats de ces travaux, basés sur des auditions des différents représentants de ces pays et des entretiens *in situ* dans des institutions académiques de pays participants, déboucha, à la suite d'âpres et riches débats, sur un socle de modules de base, qui s'inspiraient d'ailleurs de notre ouvrage sur le conseil (Bouchez et Simonet, 2003). Ce socle comprenait notamment les questions sensibles et complexes pour cette population de cadre, à savoir : la capacité à développer une clientèle (« vendre ce qui n'existe pas »), à construire une offre pertinente et plus généralement, à manager les relations avec les clients potentiels ou actifs.

1.4.8. Réalisation d'une étude pour le SYNTEC Conseil en Management, sur le comportement au travail des jeunes consultants (génération Y) – (2010).

La génération « Y » constitue depuis quelques années un objet d'attention principalement de la part des médias (et encore insuffisamment des chercheurs). Précisément, les adhérents du SYNTEC Conseil en Management, m'avaient missionné avec l'appui d'un autre collègue, pour caractériser les comportements au travail des jeunes consultants, principalement issus de grands cabinets au regard des discours et des pratiques rapportés par ces médias.

Une étude quantitative basée sur un questionnaire en ligne (800 retours) ainsi que d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs semi directifs complémentaires, ont conduit à tester les traits comportementaux caractéristiques que l'on attribue ainsi communément à cette génération. L'exploitation de cette étude a permis de montrer que si certaines caractéristiques attribuées étaient confirmées (équilibre vie privée / vie professionnelle, quête de reconnaissance immédiate, etc.),

d'autres venaient contrecarrer ces représentations habituelles. Cette population apparaît en effet très majoritairement, respectueuse de la hiérarchie, adepte d'un « comportement socialement conforme » au sein de l'organisation et peu contestatrice, pas ou peu concernée par l'usage des blogs et des forums et simple utilisatrice des outils collaboratifs sans toutefois les alimenter. Des recommandations furent formulées de manière conclusive au regard de la gestion de cette population par les cabinets de conseil adhérents au SYNTEC Conseil en Management.

1.4.9. Réalisation de conférences autour de management, en France et à l'étranger (notamment depuis 2000, et toujours en cours).

- **Auprès d'organisations :** Altran, ANACT, AG2R, Conseil Régional d'Auvergne, Conseil Régional de Loire Atlantique, Crédit Agricole, CEA, Chambre de commerce de Paris, CNFPT, Engie, La Poste, L'Oréal, Michelin, Ministère des finances, RATP, SAFRAN, SODEXO, etc.
- **Auprès d'institutions académiques :** Bristol Business School (Bristol), ENA (Strasbourg), HEC Montréal (Montréal), HEC Paris, National University of Ireland (Galway), Institut Supérieur du Commerce (Casablanca), Regents Collège (Londres), Université de Bucarest (Bucarest), Université du Québec (Montréal), Georgetown Université (Washington DC), etc.
- **Auprès de clubs et associations :** ANVIE (Paris), Association pour le progrès des Dirigeants et Icompétence (Casablanca), ARK Group (Londres), Cercle de Bristol (Bristol), Club Stratégie (Paris), Groupement de l'audiovisuel méditerranéen (Ankara), Institut Royal des études stratégiques (Rabat), MEDEF (Paris), Ordre des conseillers en ressources Humaines (Montréal), PRAXIS (New York), etc.

Cette activité qui se prolonge toujours consiste à la demande d'organisations, d'institutions ou de clubs, à venir présenter un thème managérial considéré comme innovant. Mes présentations s'appuient systématiquement sur des pratiques issues du terrain, combinées avec des références académiques appropriées. Je constatai très régulièrement à nouveau, s'agissant spécifiquement des entreprises, notamment au regard des questions posées, l'intérêt très souvent manifesté par les participants sur les séances de travail des chercheurs. Cela ne pouvant que me conforter, comme je le souligne à plusieurs reprises dans ce travail, sur la nécessité d'une coopération plus poussée entre chercheurs et praticiens du management. L'annexe 3 (troisième partie, pages 115 et suivantes),

présente de manière sélective, une illustration des conférences et communications réalisées au cours de la dernière période (2013-2017).

1.5. DE QUELQUES LIMITES À LA PRATIQUE DU CONSULTING.

Pour autant, cette posture de travailleur professionnel du savoir, au carrefour de l'académique et de l'opérationnel, comportait avec le temps pour moi au moins une réelle limite : la perception que, sauf rares exceptions, la culture et l'exercice du conseil ne procurent ni le temps, ni forcément les ressources intellectuelles (d'un point de vue académique) pour étayer et approfondir en particulier les analyses et entretiens issus du terrain. Le marché hyperconcurrentiel l'emporte en quelque sorte sur la réflexion. Cette prise de conscience progressive d'une forme de frustration souvent observée associée à l'insuffisance d'approfondissement des analyses et des recommandations, m'a conduit à m'investir de plus en plus intensément dans des productions académiques plus directement centrées pour une large majorité d'entre elles, sur le cœur de ma recherche dans le champ de l'économie du savoir, de la gestion du savoir et des travailleurs professionnels du savoir.

Ce constat allait tout naturellement me conduire à rejoindre, à temps partiel, le monde universitaire. Je reviendrai d'ailleurs à cet égard, dans la troisième étape de ce mémoire, consacrée à la posture de chercheur sur le niveau d'exigence scientifique rarement compatible avec celui le monde du consulting, à travers l'illustration des biais cognitifs.

Mais cette perspective s'inscrit ainsi plus globalement dans le cadre d'une évolution professionnelle diversifiée et complémentaire, à travers la rencontre et la combinaison de mondes successifs (les mondes marchands à travers des entreprises multinationales et des cabinets de conseil en management et le monde académique dans le cadre universitaire). D'ailleurs ce parcours m'a en effet sensibilisé à un véritable paradoxe. J'ai eu, en tant que dirigeant ou associé, l'opportunité assez exceptionnelle d'être confronté potentiellement à de véritables terrains d'investigations dans le cadre de pilotage d'opérations de changements et de transformations souvent de grande ampleur, complexes et parfois risquées. Mais, dans le même moment, comme je le suggérais plus haut, ma conviction (et aussi ma frustration) a été de ne pas avoir toujours eu la possibilité, particulièrement dans mon activité de consultant, d'approfondir et parfois d'étayer les choix et décisions que nous étions conduits à prendre et à faire appliquer au sein de notre équipe projet vis-à-vis de certaines équipes de direction d'entreprise. La raison en est bien connue. Elle est liée pour l'essentiel, à la combinaison de trois variables : la pression du temps, le poids des actionnaires et les jeux de pouvoir entre acteurs. Cette forme d'insatisfaction m'a donc en définitive conduit à prolonger mon travail de

consultant par une orientation plus « savante » à travers la poursuite accélérée de publications académiques.

1.6. LE TRAVAIL DE CO-CONCEPTION ET DE CO-PILOTAGE DU MBA MANAGEMENT CONSULTING ET L'ENCADREMENT DE MÉMOIRES AU SEIN DE TOULOUSE BUSINESS SCHOOL (2008-2011).

Je présenterai successivement le montage de ce MBA et l'encadrement des mémoires associés.

1.5.1. La co-conception et le co-pilotage du MBA Management Consulting.

Les enquêtes annuelles de Syntec Conseil en Management publiées en 2005 et 2006, avaient confirmé le redémarrage de l'activité du secteur du conseil. De sorte que le recrutement de collaborateurs était redevenu d'actualité. C'est dans ce contexte, sachant que le maintien et le développement des compétences des consultants représente un des enjeux forts du métier pour les années à venir, que Syntec Conseil en Management s'était associé avec Toulouse Business School (à l'époque Groupe ESC Toulouse) pour créer le Management Consulting MBA. Il tenait également lieu d'expérimentation du projet européen « Consult in Europe » présenté ci-dessus. La formation se déroulait en part time, à raison de trois jours par mois pendant 18 mois.

J'ai, dans ce cadre, participé à la conception et à l'animation de certains modules de ce master. Son originalité tenait à sa dimension internationale (des sessions étant organisées à Bruxelles, Casablanca, Bangalore et Montréal) ainsi que son architecture pédagogique que je vais présenter à l'essentiel.

Les objectifs du programme.

Nous en avons retenu quatre principaux :

- Acquérir une solide connaissance du secteur du conseil en management en France, en Europe et dans le monde ;
- Développer des attitudes et des comportements adaptés aux spécificités de la relation conseil-client, à la conduite d'une mission de conseil et de pilotage du changement ;
- Construire un savoir-faire opérationnel pour maîtriser les démarches d'interventions en conseil ainsi que l'utilisation de dispositifs méthodologiques, de techniques et d'outils associés ;

- Connaître et évaluer tous les facteurs clés de réussite pour créer, gérer et développer une activité ou une société de conseil.

L'architecture du programme : modules fondamentaux, ateliers transverses, modules électifs, soutenance du mémoire.

Nous avons opté pour une architecture originale reposant sur le dispositif suivant :

Durant les quatre premiers mois, le programme déploie six **modules fondamentaux** : Géopolitique ; Stratégie, Marketing et commerce ; Finance et contrôle ; Ressources humaines et Management opérationnel.

Durant les neuf mois suivants, le programme comprend des **ateliers transverses** et des **modules électifs**. Les **ateliers transversaux** permettaient de développer l'expertise sur les métiers du conseil, à travers des thèmes sélectionnés comme représentatifs de sujets porteurs d'intervention en conseil : Management éthique et responsabilité sociale ; Management de projets internationaux ; Knowledge Management et compétences stratégiques ; Business Process ; Fusions, acquisitions, alliances, et rachats ; Management du changement ; Transformation culturelle ; Management d'une Business Unit. Les **modules électifs** sectoriels (Banque/Assurance ; Secteur public, etc.) et de métiers (consultant indépendant, consultant interne à l'entreprise, etc.), permettaient de développer l'expertise conseil appliquée à un secteur. Les participants choisissaient cinq modules électifs (parmi les dix proposés).

Les trois derniers mois suivants sont consacrés à la finalisation du mémoire professionnel et à sa soutenance.

Par ailleurs, tout au long de la formation, l'apprentissage terrain se déroule à travers des missions en entreprise par équipe d'intervention.

Une illustration personnelle : la conception et le pilotage de la session du MBA à Montréal.

Je me suis chargé de construire, de piloter et de pérenniser durant quatre années la session qui se déroulait à Montréal. J'ai ainsi conçu un dispositif original combinant des apports et témoignages de consultants et cadres français établis à Montréal à travers des exercices et des cas décapants. J'ai, à cet effet, pu bénéficier des réseaux et des appuis de professeurs d'HEC Montréal dans ce dispositif.

Parmi les exercices « hors salle » : lâcher les participants en différents endroits de la ville, sans plans, de manière à ce qu'ils reviennent par eux même muni d'un récit original : rencontre et échange avec un SDF, improviser une conférence dans la rue, etc. La description et la mise en commun de ces différents récits atypiques constitua à coup sûr, une forme d'intégration culturelle accélérée et décalée...

1.5.2. L'encadrement des mémoires professionnels (à connotation académique) et leur évaluation en tant que membre du jury.

Le mémoire professionnel consiste en un travail continu de réflexion et de recherche : réflexion stratégique pour les créateurs d'entreprise de conseil, recherche d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité de conseil pour les autres profils.

J'ai ainsi accompagné une dizaine de participants dans la conception et la rédaction de leur mémoires, dont j'observais qu'ils étaient dans l'ensemble solidement étayés par une expérience professionnelle en entreprise déjà bien fournie. Je faisais également partie du jury en tant que professionnel du conseil en management, accompagné d'un enseignant chercheur de Toulouse Business School.

2. UNE PERSPECTIVE ACADÉMIQUE : LE CONSULTANT, FIGURE PROTOTYPE DU TRAVAILLEUR PROFESSIONNEL DU SAVOIR.

Je présenterai dans ce cadre ma démarche de conceptualisation de cette figure prototype, que j'illustrerai à travers une présentation de mes diverses publications afférentes, dont je rappelle qu'elles ont pris leur source lors de la co-écriture de l'ouvrage sur le conseil (Bouchez et Simonet, 2003 ; 2009).

2.1. VERS LA CONCEPTUALISATION DE LA FIGURE DE « TRAVAILLEUR PROFESSIONNEL DU SAVOIR » ET LES PUBLICATIONS ASSOCIÉES⁷.

Je décrirai successivement ces deux aspects en développant plus longuement la présentation des publications académiques afférentes.

2.1.1. La conceptualisation du « travailleur professionnel du savoir ».

Cette posture de consultant, comme *acteur* concret et à ce titre, comme mes collègues, figure prototype du travailleur intellectuel marchand, m'a conduit à théoriser, dans le prolongement de

⁷ Je précise à ce stade, et de manière très ramassée, que le concept de « savoir », souvent protéiforme et polysémique auquel je me réfère, repose sur un continuum hiérarchisé et combiné de composantes qui s'échelonnent successivement des données aux informations, puis des connaissances aux expertises. Leur combinaison est liée au fait, par exemple, que la détention d'une expertise reconnue se nourrit interactivement et largement des autres composantes.

l'ouvrage cité sur le Conseil, les concepts de *travailleur du savoir* et de *professionnel du savoir* qui déploient leur reconnaissance dans le cadre d'une *échelle de prestige*.

Parallèlement, cette activité s'étant largement déroulée au sein de cabinets de taille modeste développant et revendiquant la réalisation de prestations distinctives et personnalisées, j'ai, dans cette perspective, cherché ensuite à caractériser cette *forme organisationnelle* que je qualifie, dans le prolongement de travaux d'autres chercheurs (Burns et Slater, 1964 ; Toffler, 1970 ; Mintzberg, 1979), d'*adhocraties cognitives expertes et créatives* (Bouchez, 2010). M'appuyant par ailleurs sur l'observation des grandes firmes que je conseillais, j'ai pu affiner ma vision et ma conception des *bureaucraties professionnelles et processurales* (Bouchez, 2012b).

C'est ainsi que, me centrant sur les *acteurs* et les *organisations* orientés sur l'usage et la commercialisation du savoir, j'ai partiellement réorienté mes recherches autour de ce que les Anglo-Saxons qualifient de *Knowledge Work* (Frenkel *et al.*, 1995 ; Kelloway et Barling, 2000 ; Davies, 2002 ; Holden, 2002 ; Van Winkelen et McKenzie, 2011), que l'on peut approximativement traduire par « travail intellectuel marchand ». Ainsi, après avoir écrit un papier académique sur le développement du conseil dans les organisations (2002), j'ai tenté de théoriser, à la lumière de mes pratiques le concept de travailleurs professionnels du savoir à travers un certain nombre de typologies structurantes, tant dans des ouvrages à « orientation académique » (Bouchez, 2004 ; 2006 ; 2008 ; 2012b), dans des chapitres d'ouvrages (2003 ; 2005a ; 2005b), et dans des revues scientifiques (Bouchez, 2006a ; 2006b ; 2009 ; 2010). Toutes ces recherches sont présentes dans le point qui suit.

2.2. PUBLICATIONS ACADÉMIQUES CONSACRÉES À CETTE FIGURE PROTOTYPE.

Ces travaux académiques comportent quatre contributions publiées entre 2006 et 2010. Ils reflètent ainsi mon intérêt, en tant que consultant, à théoriser et à conceptualiser la famille des travailleurs professionnels du savoir. Comme pour la période précédente (étape 1), je développerai plus particulièrement, sous la forme d'un encadré, la contribution qui me paraît la plus accomplie et la plus aboutie, au regard de cette période en cours (étape 2).

- **(2006a) « De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », *Gestion* 2000, 6/2006, pp. 79-101.**

Cette contribution vise à proposer la construction d'une typologie autour de la famille des travailleurs du savoir, susceptible de rendre compte de sa diversité et d'en saisir ainsi les

caractéristiques dominantes. Elle part notamment du constat de l'insuffisance d'éclairages en la matière, tant du côté de celui proposé par les statisticiens de l'INSEE que des contributeurs de la littérature managériale.

De ce point de vue, j'opérais une distinction structurante, largement étayée et illustrée, reposant sur la nature de leur activité, entre, d'une part, les travailleurs du savoir proprement dit qui pour l'essentiel traitent de l'information et sont à ce titre des acteurs de leur production et, d'autre part, les professionnels du savoir qui se positionnent dans le champ plus savant et/ou innovant de la manipulation de concepts et d'idées et apparaissent plutôt comme des auteurs de leur action ou de leur création.

Une distinction plus fine entre ces deux catégories est également mise en valeur selon leur complexité : les travailleurs du savoir réalisant des activités qualifiées de copie/reproduction ou d'adaptation et de modification et les professionnels du savoir effectuant des activités dites de transformation (résolvant des problèmes complexes, tels les experts pointus, les consultants « haut de gamme ») et d'innovation (pilotant des projets innovants et créatifs, tels les designers, les créateurs de mode, les publicitaires, les compositeurs, etc.). Munis de cette typologie, je proposais alors trois types d'usage complémentaires possibles.

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

Pour faciliter l'usage opératoire du concept de travailleur du savoir, il importe d'être capable de repérer et saisir ce qu'il recouvre quantitativement afin d'en évaluer son volume et son évolution. Cela me semble d'autant plus nécessaire que l'outillage statistique français peut paraître, en l'espèce, insuffisant.

Évoluer vers une analyse rénovée des « professions » et des « professionnels ».

Cette seconde piste, qui prolonge en quelque sorte la précédente, se centre plus particulièrement sur le groupe des professionnels du savoir et de son lien avec le concept de profession dans son approche fonctionnaliste. La littérature sociologique anglo-saxonne, à travers la production des chercheurs et contributeurs renommés tels Flexner (2011 [1915]), Parsons, (1939) ; Wilensky (1964) etc., a, en effet, forgé ce concept⁸. Leur figure prototype est représentée en France par les professions « fermées » et réglementées (médecins, architectes et avocats notamment) au regard de professions intellectuelles ouvertes et non réglementées,

⁸ De manière très ramassée, ce concept renvoie à la réalisation de prestations de nature intellectuelles assurant des revenus, reposant sur des savoirs spécialisés ainsi que plus généralement sur des « barrières à l'entrée », constituant la garantie de la réalité des conditions exigées au sein des professions (certifications, accréditations, etc.)

commercialisant des prestations à forte valeur ajoutée sans être soumises aux « contraintes » des précédentes. L'exemple des banquiers d'affaires (profession non réglementée) qui concurrencent les prestations des avocats d'affaires (qui se font de surcroît moins rémunérer) en constitue une bonne illustration. Le cas de certains consultants fabriquant et vendant une voie médiane semble alors devoir progressivement s'offrir et fournir un cadre structurant : l'exigence de professionnalisation à travers, par exemple, la construction et le développement de socles de compétences, sous forme de référentiels éventuellement certifiables, impliquant reconnaissance et validation par les pairs ou par une autorité reconnue comme légitime.

L'intérêt de cette voie médiane réside naturellement dans l'apport de garanties qualitatives vis-à-vis des clients et des usagers, qui ont et auront recours aux services de ces professionnels. Lutter à la fois contre le charlatanisme (services à bas prix et de faible qualité) et les dérives potentielles associées à la fabrication et à la vente de rêves et d'illusions peut s'avérer, à coup sûr, salubre.

Vers une évaluation des ressources humaines immatérielles au sein des organisations.

L'entrée dans l'économie du savoir (Bouchez, 2014) génère et générera des investigations autour du champ que constitue le capital immatériel. Ces tendances lourdes ont conduit des chercheurs et des praticiens à se pencher, particulièrement à partir des années 90, sur l'évaluation de ce capital immatériel au sein des organisations recouvrant notamment le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. L'enjeu est de taille, lorsque l'on connaît les problématiques d'évaluation, notamment en cas d'acquisitions ou de fusions d'organisations fondées sur le savoir, dont la valeur comptable est sensiblement inférieure à la valeur économique réelle.

La quasi-totalité des professionnels du savoir et une partie des travailleurs du savoir constituent une part conséquente de ce capital immatériel et significativement du capital humain dans la mesure où ils sont, d'une certaine manière, « propriétaires » de leurs compétences. J'en avais, pour ma part, sur cette base, fait une analyse précise accompagnée de recommandations dans un ouvrage (Bouchez, 2006).

- **(2006b) « Manager des travailleurs professionnels du savoir », *Revue française de gestion*, vol. 32, n 168-169, novembre-décembre, pp. 35-53.**

Cette nouvelle contribution prolonge la précédente et vise à mieux cerner et caractériser ce que recouvre ce concept de travailleur du savoir en proposant, à cette fin, une grille de lecture sous forme de matrice critérielle. Je retenais 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 sont ainsi présentés, modèles qui renvoient à des formes managériales différenciées de la population des *Knowledge Workers*, qui seront ainsi caractérisés, et que je développerai et illustrerai dans la seconde partie de cette présentation.

La mobilisation de deux critères typologiques : nature de l'activité dominante et intensité de l'interaction avec le client.

Le premier critère typologique lié à la nature et à la complexité de l'activité dominante s'apparente par certains aspects à d'autres critères polaires classiques du type « haute couture/prêt-à-porter », ou bien « personnalisation/industrialisation » que l'on trouve, avec des variantes, chez un certain nombre d'auteurs. 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. Il s'illustre à travers la distinction opérée entre travailleurs et professionnels du savoir (cf. contribution précédente).

Le second critère typologique lié à l'intensité de l'interaction avec le client renvoie ainsi à la densité de la personnalisation du contact et, partant, à 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 des professionnels du savoir en position d'interaction directe faible ou moindre avec le client extérieur (à l'image des chercheurs ou des journalistes) ou, inversement, en forte interaction, comme cela est fréquemment le cas des prestataires des services intellectuels (telles les activités de conseil au sens large).

Deux logiques dominantes mises en exergue.

Équipés de ces deux critères typologiques, je mettais ainsi en exergue deux logiques dominantes à l'œuvre autour de quatre formes managériales décrites et illustrées : travailleurs du savoir/faible interaction avec les clients ; travailleurs du savoir/forte interaction avec les clients ; professionnels du savoir/faible interaction avec les clients ; professionnels du savoir/forte interaction avec les clients. La logique managériale s'imposant dans les deux premières formes, la logique professionnelle dans les deux dernières 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).

Une centration sur les professionnels du savoir.

Je centrerais cette présentation sur cette seconde logique, dans la mesure où les enjeux qui y sont associés sont, dans l'ensemble, effectivement plus critiques et plus stratégiques. J'employais alors le terme générique de travailleurs professionnels du savoir. Je distinguais 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.

S'agissant des professionnels « transformateurs », deux enjeux sont privilégiés : la question du contrôle des ressources et, partant du capital intellectuel par l'organisation, et le passage par le prisme de l'évaluation des activités. Dans le premier cas, ce contrôle est corrélé avec la position sur une « échelle de prestige » (professionnel « repéré », professionnel « reconnu », professionnel « réputé », professionnel « consacré »). La pratique de l'évaluation est par nature complexe et également soumise à l'épreuve de la réputation donc associée à l'échelle de prestige, elle mobilise de multiples acteurs aux enjeux différenciés : la hiérarchie de l'organisation, les pairs naturellement, le client commanditaire, l'environnement (l'*establishment*, la « place »...).

Concernant les professionnels créatifs et innovateurs, éligibles également à un positionnement sur « l'échelle de prestige », deux aspects spécifiques qui leur sont associés sont abordés : la question du talent et la pratique de l'évaluation à l'épreuve du « jugement de beauté », dont les énonciateurs sont pour l'essentiel analogues à ceux proférés pour les professionnels transformateurs.

Je conclus cette contribution en soulignant l'attention à porter à l'enjeu associé au poids de plus en plus conséquent du *business* et des finances dans la période récente. On peut légitimement craindre que l'impact financier et la perspective de profits conséquents contribuent à accroître la polarisation des professionnels du savoir, selon qu'ils sont passionnés, par exemple, par la création « pure » (comme certains architectes) ou par l'appât du gain (comme certains banquiers d'affaires) ou encore par les deux dans des proportions différenciées. C'est sur la base de ces configurations multiples qu'il importe de construire des équilibres nécessairement subtils en complément de la matrice critérielle présentée plus haut, autour de trois types dominants de contrôle et de coordination des activités du savoir : l'organisation, la profession et le capital.

- (2009) « **Autour des travailleurs du savoir, perspectives et enjeux** », in (Dir. Rowe F.), *Sociétés de la connaissance et prospective – Hommes, organisations et territoires*, LEMNA, pp. 67-86.

De même que pour la période précédente donc (étape 1), je développerai dans cet encadré, la contribution qui me paraît la plus accomplie et la plus aboutie, au regard de cette période en cours (étape 2). Elle poursuivait, approfondissait et prolongeait en effet mes travaux précédents, et surtout explorait complémentirement la notion d'organisation du savoir. Le texte comportait à cet effet deux parties intitulées respectivement : « Les travailleurs du savoir : un concept à opérationnaliser » et « Les organisations du savoir : formes et postures stratégiques dominantes ». Je soulignerai plus précisément dans un dernier point, en quoi cette contribution est, de mon point de vue, importante au regard des autres, de cette même période.

I. Les travailleurs du savoir : un concept valise à opérationnaliser.

Pour mémoire, cette première partie reprenait et approfondissait le concept de travailleurs du savoir en prenant appui sur la littérature académique déjà évoquées dans des contributions antérieures présentées ci-avant (notamment Bouchez 2006a et Bouchez2006c). Je ne la développerai donc pas ici, pour me focaliser sur deuxième partie

II. Les organisations du savoir : formes et postures stratégiques dominantes (voir tableau I et II ci-dessous, point III).

Cette seconde partie donc, se proposait en effet d'analyser et d'explorer de manière complémentaire et combinée, la notion de *Knowledge Organisation*. A cet effet, je repérai et décrivai trois grands modèles « purs » que je qualifiai alors de bureaucratie professionnelle cognitive (BPC), d'adhocratie cognitive identitaire (ACI) et de modèle hybride et collaboratif combinant partiellement ces deux premiers modèles. Trois sections étaient donc successivement consacrées à ces modèles organisationnels.

S'agissant de la première section intitulée « **Le modèle de la bureaucratie professionnelle cognitive (BPC)** »⁹, je présentais celui-ci, en m'appuyant sur une recension de la littérature

⁹ J'ai mobilisé, comme indiqué ci-avant, dans un texte postérieur (Bouchez, 2012), le terme de « bureaucratie professionnelle procédurale » pour rendre compte précisément de l'accroissement des dispositifs normatifs.

académique et managériale (Weber, 1956 ; 1967 ; Burns et Stalker, 1961 , Mintzberg, 1979 ; Gadrey, 1994), comme des formes organisationnelles fabriquant, diffusant ou commercialisant du savoir à des clients sous forme de prestations intellectuelles.

S'agissant des bureaucraties professionnelles cognitives (BPC), ses prestations pouvant s'actualiser dans des produits et/ou services relativement formatés et structurés, voire packagés et répliquables, peuvent ainsi faire l'objet de réutilisations à grande échelle et donc de quasi-industrialisation. La BPC renvoie à une forme organisationnelle certes structurée, mais laissant place à des initiatives contrôlées pour piloter des activités associées à des prestations intellectuelles relativement banalisées.

Elle se démarque ainsi des organisations que je qualifiai de « bureaucratie mécaniste cognitives » (BMC) en référence aux organisations structurées en cohérence avec des tâches plutôt procédurières et standardisées, par ailleurs très contrôlées. On relèvera au passage de manière quasi homothétique la proximité de ces deux formes organisationnelles (mécaniste et professionnelle) avec les travailleurs du savoir centrés respectivement sur des activités de copie/reproduction (BMC) et ceux orientés sur des activités de transformation (BPC) (voir tableau I ci-dessous).

À titre d'illustrations représentatives, je citais deux formes de BPC : les organisations à caractère plus institutionnel, tels les grands cabinets d'audit et d'expertise comptable, ainsi que les grands organismes de formation mondiaux (à l'image *Achieveglobal* présent dans plus de 40 pays), rationalisant et commercialisant des produits relativement formatés et donc réutilisables à grande échelle, notamment au niveau international. On peut également y ajouter pour une large part certaines grandes firmes mondiales de conseil technologique.

La seconde section de cette partie, intitulée « Le modèle de l'adhocratie cognitive identitaire (ACI) », procédait également de recensions académiques et managériales (Toffler, 1970 ; Mintzberg, 1979 ; Maister, 1993 ; Alvesson, 1995 ; Lowendahl, 1997 ; 2000 ; Scott, 1998), me conduisant à proposer 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 qui se caractérisent par une dimension complexe et/ou innovante.

Ces organisations se positionnent dans le cadre d'une « économie de l'expertise », et d'une « économie de l'innovation ». Elles travaillent le plus souvent sur des chantiers de type

unitaire et singulier (réalisation d'une commande de prestige, initialisation d'un projet innovant, etc.) et sont généralement de taille modeste se présentant 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 beaucoup de cerveaux.

À titre d'illustration, je relevais qu'elles regroupent en pratique les services intellectuels complexes « purs », qui se positionnent dans deux champs : celui de l'exploration et de la transformation et celui de la création et de l'innovation. Le premier, en référence à l'expertise, concerne par exemple les « boutiques d'affaires » qui apparaissent comme des artisans de luxe et des orfèvres de la haute finance. Le second se réfère au champ des créatifs et des innovateurs, à l'image du modèle extensif du design. Il recouvre à ce titre un certain nombre d'activités professionnelles, comme les designers industriels, mais aussi les créatifs dans les agences de publicité, les architectes, etc.

La troisième section précisément intitulée : « Les configurations hybrides et collaboratives et leur arbitrage », décrivait une troisième forme intermédiaire qui se déploie à travers ces deux grandes variantes.

La première tend à favoriser les conditions générant l'innovation au sein même de l'organisation (de type BPC) en privilégiant clairement la forme intrapreneuriale, dont les formes les plus avancées créent les conditions pour faire émerger une « start up » en interne (à l'exemple de Cisco ou de de Xerox).

La seconde variante, que je qualifiais de configuration collaborative, privilégie l'approche fondée sur la « coopétition » orientée sur l'extérieur, notamment entre BPS et des firmes à caractère souvent plus adhocratique, comme des start-up, de manière à favoriser l'innovation et le développement. Le cas des partenariats entre de grandes firmes pharmaceutiques avec des petits laboratoires de recherche biomédicale en constitue un modèle prototype.

Pour opérer un arbitrage illustré entre ces deux configurations, je m'appuyais sur les conclusions synthétiques des travaux de deux chercheurs anglais, Geroski et Markides (2005), proposant un ajustement des structures en fonction de quatre formes d'innovation :

- les innovations incrémentales, visant à améliorer l'existant, dont la tendance est de considérer qu'elles n'ont, a priori, aucune raison d'être externalisées ;
- les innovations majeures, ou il est recommandé de conserver le développement de cette activité dans la firme ;

- les innovations stratégiques, pour lesquelles la recommandation est de séparer l'activité au début, afin de lui permettre de s'épanouir, sans être pénalisée par l'inertie de l'organisation, puis de la réintégrer ensuite dans l'entreprise, pour exploiter les synergies avec les autres branches. Cependant, lorsque les synergies avec l'activité traditionnelle sont faibles, la réintégration n'est pas nécessaire ;
- les innovations radicales, pour lesquelles deux recommandations proches des configurations hybrides 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, 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 par 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.

III. En quoi cette publication est-elle, de mon point de vue, la plus aboutie au regard de la précédente de cette même période ?

De manière à répondre à cette question, je soulignerai successivement les deux avancées présentées, qui me semblent les plus prometteuses. Elles concernent d'une part, la présentation d'une première typologie des différentes formes d'organisation du savoir et d'autre part, celle d'un modèle hybride intermédiaire. Je soulignais que ces typologies ne sont jamais « pures » mais plutôt dominante avec des perméabilités entre elles. Deux tableaux, précisément extraits de ce texte, permettront de manière synthétique, d'en saisir les distinctions clés.

Une première typologie structurante des organisations du savoir (tableau I).

Le premier tableau positionne synthétiquement les trois formes organisationnelles dans le champ du savoir. Les deux premières relèvent de la « bureaucratie cognitive », en distinguant sa forme « mécaniste » (BMC) associée à des activités de copie/reproduction, de sa forme « professionnelle » (BPC) liée à des activités d'adaptation et de modification. La troisième, qualifiée d'« Adhocratie cognitive identitaire » (ACI) est d'une autre nature, en ce qu'elle se réfère à des activités de création, plutôt que d'application du savoir. Les créateurs professionnels du savoir qu'elles mobilisent se déploient entre deux familles : d'une part, celle des experts transformateurs et d'autre part, celle des innovateurs créatifs. Trois profils sont ainsi respectivement associés à ces formes organisationnelles : les agents, les acteurs et les auteurs (qui

signent symboliquement leurs réalisations).

**TABLEAU I :
POSITIONNEMENT DES FORMES
ORGANISATIONNELLES DU SAVOIR**

BUREAUCRATIE MÉCANISTE COGNITIVE (BMC)	BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE COGNITIVE (BPC)	ADHOCRATIE COGNITIVE IDENTITAIRE (ACI)	
TRAVAILLEURS DU SAVOIR (traitement de l'information) <i>Application du savoir</i>		PROFESSIONNELS DU SAVOIR (manipulation de concepts et d'idées) <i>Création de savoir</i>	
Copie/Reproduction	Adaptation/modification	Transformation (experts)	Innovation (créatifs)
Agents	Acteurs	Auteurs	

Un modèle hybride intermédiaire combinant BPC et ACI (tableau II).

Cette forme organisationnelle hybride se positionne à la combinaison des deux grandes familles de BPC et d'ACI à travers deux configurations présentée dans le tableau qui suit. Elles s'appuient sur les travaux de Geroski et Markides (2005) présentés ci-dessus.

**TABLEAU II :
LE MODELE HYBRIDE A DOMINANTE INTERNE ET EXTERNE ET SES DIFFERENTES
FORMES CONFIGURATIONNELLES AUTOUR DE L'INNOVATION.**

PRIVILEGIER L'INNOVATION EN INTERNE	PRIVILEGIER LA COLLABORATION EXTERNE (concurrence et prise de risque)
• Structures « ad hoc » dédiées : ○ Création d'un « laboratoire du futur » : Rhodia. ○ Studio créatif (France Telecom). ○ « Start up interne »	• Partenariats entre de grandes firmes pharmaceutiques avec des petits laboratoires de recherche biomédicale (point II.3.2.1) ;
• Innovations incrémentales ; • Innovations radicales ; • Innovations majeures.	• Innovations radicales (dans le cadre du modèle Big pharma/ biotech) ; • Innovations stratégiques (du moins dans un premier temps).
FORMES D'INNOVATIONS POSSIBLES (HYPOTHESES)	

Ces auteurs soulignaient dans leur conclusion, deux questionnements auxquels il convient d'être attentif : d'une part, à la nécessité de protéger les cerveaux et de laisser toute sa place au « savoir penser pour innover », d'une part, à réduire la polarisation entre les travailleurs routiniers du

savoir et les élites du savoir.

- **(2010) « Autour des services professionnels intellectuels : origine, formes contemporaines et perspectives », *Gestion 2000*, 4/10 juillet-août, p. 33-46.**

Cette dernière publication dans cette série décrit la filiation historique progressive qui conduit à l'émergence du concept contemporain de service professionnel intellectuel marchand (SPIM). Celui-ci est entendu comme se référant aux 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.

Je faisais ainsi l'hypothèse qu'il existe un modèle professionnel plutôt identitaire, associé aux professions intellectuelles personnalisées, qui s'est progressivement forgé, dès le Moyen Âge, mais dont l'avenir dans un univers marchand, dominé par une financiarisation et concurrence particulièrement vive, semble sérieusement poser question.

À l'origine du modèle professionnel et des services professionnels.

Deux références me semblent à cet effet pertinentes pour comprendre la longue filiation qui va me 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.

On peut en effet considérer que le modèle corporatif qui émerge au cours du XIII^{ème} siècle autour du développement de l'artisanat et du commerce urbain, pour connaître un véritable essor à partir du XIV^{ème} siècle, apparaît d'une certaine manière comme à l'origine des professions réglementées dans la logique des SPIM. Il comporte de ce point de vue quelques analogies lointaines avec le système de *partnership* – sur lequel je reviendrons ultérieurement – ainsi qu'avec les professions réglementées, dans la mesure où les corporations doivent être agréées par les autorités. Elles visent également à se protéger de la concurrence, à assurer la défense des consommateurs et à assurer la qualité (en s'appuyant sur l'apprentissage du métier et la formation professionnelle). On observe ici, une analogie lointaine également avec les services professionnels.

Complémentairement, la sociologie anglo-saxonne des professions et son institutionnalisation feront émerger le modèle du « professionnel » (*professional*), qui se distingue à la fois de l'entrepreneur et de l'ouvrier. Ce modèle se développe en effet dans la

littérature sociologique fonctionnaliste des professions nord-américaines dans les années 30, à travers la contribution d'auteurs anglo-saxons importants déjà cités. Nous en avons présenté succinctement « l'idéal-type » dans une section précédente (point 2.2. ci avant)

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

De nombreux auteurs anglo-saxons font en effet régulièrement référence à la notion de services professionnels ou *professional services* comme Greenwood et Suddaby (2006) ou Dawson (2000) qui constituent selon nous, une forme d'AIC (Adhocratie Identitaire cognitive) dans son versant associé à de l'expertise. Quatre termes semblent les caractériser : interactivité et personnalisation (avec le client), production intangible et connaissance(s) complexe(s), qui reposent sur l'économie de l'expertise. Il peut s'agir de professions réglementées (cabinet d'avocats) ou de professions non réglementées (« boutiques » d'affaires de la haute finance).

Les organisations fondées intensivement sur le savoir.

À partir du milieu des années 80, des auteurs issus tant dans des champs académiques que managériaux, principalement d'origine d'Europe du Nord (Sveiby et Risling 1986 ; Sveiby, 1992 ; Alvesson, 2004) vont contribuer à caractériser sur la base d'un relatif consensus le *Knowledge Intensive Firm* (KIF). Relativement proches des SPIM précédentes, elles s'en distinguent toutefois en ce qu'elles reposent plutôt sur l'économie de l'innovation. De même, il peut s'agir soit de professions réglementées (cabinets d'architectes), soit de professions « ouvertes » (créateurs de mode, agences de publicité, cabinets de *designers*). Les illustrations fréquemment mobilisées se réfèrent à des Adhocraties identitaires de taille humaine fournissant des services singuliers (architecture, publicité, expertises indépendantes, etc.).

Les services professionnels intellectuels marchands et personnalisés ont-ils un avenir ?

Je m'interrogeais, pour clore cette contribution, sur l'avenir de ces formes organisationnelles en soulignant deux questions : le devenir du modèle du *partnership* et la critique d'essence libérale adressée à certains services professionnels (particulièrement les services réglementés).

S'agissant du *partnership*, rappelons qu'il repose sur une forme de contrôle managérial exercé par les professionnels, correspondant à une détention exclusive (sans actionnaires extérieurs) de la firme par ceux qui sont également les quasi-détenteurs de son capital intellectuel. Il repose notamment sur un consensus collectif fort dans les prises de décisions entre les partenaires. On observe cependant que la prédominance du capitalisme financier incite

certaines firmes à opter pour l'entrée en bourse en faisant évoluer leur mode de gouvernance, notamment pour financer leur développement, distribuer des actions à certains salariés stratégiques, mais aussi pour s'extraire du fonctionnement par consensus, propre au *partnership*, considéré comme trop contraignant et insuffisamment réactif (Pinnington & Morris, 2003).

La critique libérale de la « rente économique » centrée sur les services professionnels pour l'essentiel réglementés, doit être prolongée à notre sens au regard des professions non réglementées. En particulier s'agissant de la problématique liée à la qualité de la prestation par essence personnalisée et intellectuelle (souvent complexe et/ou innovante) associée à son coût, pouvant être légitimement conséquent. Le contexte de dérégulation des affaires à partir des années 1980 a favorisé la montée d'un environnement au sein duquel les prestations délivrées, notamment par les firmes de conseil, se sont désingularisées du contexte des services professionnels en favorisant une stratégie fondée sur l'économie de la réutilisation au détriment d'une stratégie fondée sur l'expertise ou l'innovation (Hansen et *al.*, 1999 ; Leicht et Lyman, 2006).

Face aux risques de la déprofessionnalisation (absence de contrôle par les pairs) et à la tentation de la standardisation concurrentielle, je conclusais sur la nécessité de défendre et de protéger ces formes organisationnelles créatrices de valeurs singulières et distinctives à l'opposé des risques de charlatanisme tendant à fournir des services à bas prix et à faible qualité.

Enfin, je clôturerais la présentation de ces travaux académiques consacrés aux travailleurs et organisations du savoir, par un encadré présentant deux autres publications académiques, publiées durant cette même période que je vais présenter ici de manière plus succincte.

**ENCADRÉ 2 : AUTRES TEXTES ACADÉMIQUES PUBLIÉS
DURANT CETTE SECONDE ÉTAPE.**

La première publication porte sur l'émergence et le développement du conseil dans les organisations, et la seconde, sur les tentatives de modernisations économiques dans la France durant la majeure partie du XX^e siècle.

- **(2002) « L'Émergence et le développement du conseil dans les organisations : dimensions liées à la psychologie du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 8 n 2, pp. 79-109**

Ce survol historique décrit les cheminements de l'univers du conseil à travers sa double dimension : celle liée à l'organisation du travail et celle liée à la psychologie du travail.

Au départ, l'on retrouve deux figures parallèles et inégales : la figure dominante de l'ingénieur, incarnant la rationalisation du travail et s'imposant quasi naturellement dans cet univers du conseil, à travers la référence tutélaire de l'américain Taylor, et celle du psychologue centré sur le sujet humain. Je montre que ces représentations se sont progressivement rapprochées, mais aussi dans le même moment, complexifiées au fil du temps. Le conseil en organisation a investi largement le champs de la rationalisation du travail, notamment dans la période encadrée par les deux conflits mondiaux.

La psychologie du travail, de son côté, a souvent lutté pour s'imposer dans le champ du conseil. Ses premières postures d'expert au début du siècle n'ont rencontré que peu d'échos. Son développement s'est fait progressivement, dans l'ombre de la rationalisation du travail. D'abord, de manière très modeste dans les années vingt, autour des questions de sélection du personnel, puis, avec plus d'ampleur, dans les années cinquante et soixante, dans la mouvance du courant des relations humaines. La construction de sa légitimité dans les organisations passe alors par la professionnalisation dans les pratiques de recrutement du personnel, notamment dans les années soixante et soixante-dix.

La dernière période, marquée notamment par un durcissement des formes de management et un accroissement des exigences professionnelles, génère de nouvelles attentes et de nouveaux besoins, en particulier dans le champs de l'évaluation et du coaching. Les psychologues du travail y ont assurément toute leur place, mais ils sont aussi concurrencés

par des consultants expérimentés, qui ne mettent pas toujours au premier plan leurs compétences dans ce champ du savoir. L'occupation de cet espace professionnel constitue donc à la fois un enjeu et un défi.

- **(2006) « De quelques tentatives de modernisation socio-économique en France (1910-1970) », *Revue Management et Avenir*, n° 11, décembre, pp.93-111**

Cette contribution se proposait d'analyser les différentes tentatives de modernisation socioéconomiques françaises qui jalonnent une période recouvrant approximativement les décennies 1910-1980. Quatre « tentatives » sont ainsi particulièrement observées et analysées, du point de vue des perspectives qu'elles ont ouvertes, des avancées qu'elles ont permises ou suggérées, mais aussi des limites qui leur sont inhérentes : la guerre et la coopération industrielle (1914-1918), le néo-capitalisme et la production de masse (1925-1930), l'intégration dans l'entreprise providence (années 1950-60) et les citoyens d'entreprise et la démocratie industrielle (1965-1985).

Au terme de cette description, je m'interrogeais alors de manière conclusive : parler de modernisation socio-économique au sens où il était généralement entendu – concilier et optimiser les performances technico-économiques des organisations et les comportements des individus au travail – a-t-il toujours un sens ?

La réponse reste pour le moins incertaine, tant les termes de l'échange entre les parties ont évolué. Durant la période décrite, dont l'apogée se situe durant la phase des Trente Glorieuses, il s'est construit une sorte de pacte socio-économique, reposant – du moins dans les grandes firmes – par l'achat de quantités mesurables (essentiellement le temps et l'intensité du travail) contre une relative sécurité (emploi, pouvoir d'achat, avantages sociaux...). De nos jours, l'efficacité productive s'inscrit dans le cadre du flux tendu considéré comme la forme la plus poussée de rationalisation du travail, y compris dans le travail intellectuel. Les termes de l'échange se sont significativement déplacés, de sorte que l'on est amené à parler plus volontiers selon les auteurs « d'autonomie contrôlée », de « coopération forcée », ou « d'implication contrainte ». On demande principalement, pour les cadres, une implication et une disponibilité permanentes, avec des contreparties souvent précaires et réversibles, mais aussi pour les salariés, soumis de plus en plus aux obligations de résultat. La mobilisation s'est en quelque sorte fortement intériorisée.

Deux phénomènes combinés, que je ne ferons que citer, illustrent particulièrement cette tendance : d'une part, l'importance décisive conférée aux compétences dites sociales et

comportementales, et d'autre part, la quasi-disponibilité permanente exigée vis-à-vis des clients internes et externes impliquant un dévoilement et une visibilité constamment affichée (agenda électronique partagé, usage du *groupeware*...). Le marché a, en quelque sorte, gagné la partie, de sorte que la prééminence de l'économique sur le social ne souffre pratiquement plus de discussions. Cette dissociation de la sphère sociale et de la sphère économique et la dépendance de cette dernière rendront, à notre sens, probablement plus problématique toute tentative de modernisation socio-économique au sein de la firme.

ENCADRÉ 3. UNE SYNTHÈSE

DE CETTE SECONDE ÉTAPE PROFESSIONNELLE : DYNAMIQUES ET LIMITES.

UN RETOUR AUX ACTIVITÉS FONDÉES SUR LE SAVOIR.

C'est sans doute, comme je l'indiquais dans la première partie de ce mémoire, mon appétence pour les questions concernant le *Savoir* et son usage professionnel qui m'ont conduit à débiter ma carrière professionnelle dans le champ de la formation professionnelle. Je me suis investi notamment avec beaucoup d'intérêt dans le champ de l'ingénierie de formation, mais je pense avec le recul, ne pas avoir été assez mur pour me lancer dans l'exercice d'une écriture professionnelle et académique. Il intervint, comme je l'ai indiqué, lorsque j'ai occupé des responsabilités dans la fonction Ressources Humaines en m'intéressant à l'histoire récente et à la professionnalisation de cette fonction. Mais il m'a rapidement semblé que je risquais de me heurter à une forme de « censure » devant la difficulté en tant que dirigeant au sein de grands groupes, de produire librement des écrits. Ils auraient nécessairement comporté des regards critiques sur cette profession, laquelle revendique fréquemment un positionnement stratégique dont elle bénéficiait en réalité rarement dans les faits....

Aussi, lors de mon entrée dans le monde du conseil, où la « pensée conforme » me semblait nettement plus relâchée, je découvris, notamment à travers la co-écriture de l'ouvrage sur le Conseil (Bouchez et Simonet, 2003), comme je l'ai souligné, un vif intérêt à investiguer dans la posture du consultant, figure prototype à mon sens, du travailleur professionnel du savoir. Je retrouvais ainsi, de manière plus impliquante, mes appétences pour les activités fondées sur le savoir. En effet, je considérais qu'en complément de mon expérience professionnelle antérieure, mes nombreuses lectures académiques, alimentaient largement les échanges et recommandations que j'étais amené à faire à mes clients. Ma nouvelle posture m'ouvrait ainsi un champ de réflexions et de propositions beaucoup plus ouvertes tout en étant relativement délesté de cette fameuse « pensée conforme », ainsi que du poids de la hiérarchie (du moins tant que j'avais des clients...).

UN PROLONGEMENT LOGIQUE VERS DES PUBLICATIONS DE NATURE PROFESSIONNELLES ET ACADEMIQUES.

C'est donc assez naturellement que je réorientais mes contributions académiques vers la conceptualisation de ma propre activité de travailleur professionnel du savoir, en la prolongeant

logiquement sur les organisations fondées sur le savoir (dont les cabinets de conseil en management en constituaient une illustration typique). Ce nouveau et relatif « confort intellectuel », du moins au départ, contribua ainsi à stimuler ma réflexion se traduisant par la publication d'une série de quatre contributions académiques présentées dans le point 2.2 ci-dessus.

Il importe cependant de souligner que ces contributions n'auraient probablement pas pu voir le jour si elle n'avaient pas été associées à ma pratique professionnelle de consultant. Mais complémentairement et de manière combinée, mes lectures académiques ont enrichi cette pratique et m'ont ainsi permis d'investir dans de nouveaux écrits académiques.

LES RESERVES PROPRES À L'EXERCICE DU METIER DE CONSULTANT.

L'appétence pour la recherche qui cheminait alors en moi fit en effet émerger progressivement une frustration qui devint croissante, dès lors que j'étais conduit à piloter des missions où le temps d'investigation (entretiens individuels et collectifs, analyses documentaires, observations participantes, etc...) semblait m'être en partie volé. Que de terrains divers et précieux observés qui auraient nécessité plus d'exploration pour en saisir les problématiques et les enjeux et apporter des éclairages mieux étayés et plus robustes dans l'intérêt du client mais aussi de l'entreprise ! J'observai ainsi de plus en plus clairement dans le milieu hyperconcurrentiel et égotique du monde du conseil, singulièrement depuis la fin des années 2000, que la captation forcée de nouveaux clients et de nouveaux marchés tendait à l'emporter sur le contenu des apports, de sorte que le temps de la réflexion était en partie occulté. L'économie de l'usage et de la réutilisation des process et des modes opératoires l'emportait largement sur l'économie de l'expertise et de la singularité, plus proche de celle des chercheurs.

Ce parcours allait trouver, d'une certaine façon, son prolongement logique en saisissant avec plaisir l'opportunité donnée par le professeur Philippe Hermel de rejoindre l'Institut Supérieur de Management (I.S.M.) en 2011, en tant que professeur associé.

III. ÉTAPE 3 : TRAVAILLEUR « HYBRIDE » AU CARREFOUR DE LA RECHERCHE ET DE L'OPÉRATIONNEL (2011 À CE JOUR).

J'ai été recruté, en février 2011 par le professeur Philippe Hermel, comme professeur-associé au sein de l'Institut Supérieur du Management (ISM) et de son laboratoire de recherche en management (LAREQUOI), dans le cadre de l'Université de Versailles Saint-Quentin. Ce recrutement s'est réalisé sur la base d'une double compétence (académique et opérationnelle, décrite dans la partie précédente). J'ai donc véritablement découvert un « nouveau monde », à la fois stimulant et exigeant, mais aussi paradoxalement fort éloigné du monde de l'entreprise et de ses pratiques gestionnaires. J'y reviendrai.

Parallèlement, le professeur Hermel m'a fortement incité à préparer une thèse sur travaux, dont il a été le directeur, et que j'ai effectivement soutenue en octobre 2013 sous la présidence du jury du professeur Gilles Rouet, me conférant ainsi une légitimité officielle de chercheur en sciences de gestion.

1. UNE POSTURE DE « TRAVAILLEUR HYBRIDE », AU CARREFOUR DE L'ACADÉMIQUE ET DE L'OPÉRATIONNEL.

Le statut de professeur-associé au sein d'une université française constitue, à de nombreux égards, une posture originale au carrefour du champ académique et de l'univers du travail professionnel marchand. Cette combinaison dynamique permet, en effet, notamment vis-à-vis des étudiants, d'étayer et d'illustrer des présentations et d'enrichir des argumentaires en s'appuyant sur des observations empiriques liées à des pratiques managériales professionnelles et à des missions de conseil pilotées en entreprise. Le tout en les reliant – et c'est là où l'hybridation prend tout son sens – à des productions académiques.

Cette posture hybride et combinée s'est prolongée naturellement en dehors des salles de cours. Au sein de l'Institut Supérieur du Management (ISM) et du laboratoire LAREQUOI se sont tissés des liens formels et informels particulièrement stimulants avec des chercheurs, portant notamment sur des échanges de pratiques ou de références académiques associées à nos différents travaux. Mes « récits » liés à mes interventions en entreprise leur ont apporté une ouverture et quelques questionnements... Cette position de professeur-associé à l'ISM facilite ma nomination de membre du comité scientifique du cabinet IDRH au sein duquel j'officie alors.

J'observai encore plus nettement combien les consultants pouvaient être stressés dans certains cas par les pressions émanant de leurs clients (eux-mêmes stressés par leurs supérieurs hiérarchiques, voire leurs actionnaires...), les conduisant parfois – de mon point de vue – à rendre un travail de qualité inférieure à celui qu'ils auraient produit dans des conditions de temps raisonnables. Je constatai à nouveau, lors de présentations de restitutions d'analyses et de formulations de recommandations auprès de dirigeants, notamment en binôme avec un dirigeant-consultant du cabinet, la sensibilité et la réceptivité d'un nombre croissant de dirigeants. Je retrouvai ainsi la confirmation qu'un certain nombre de dirigeants se lassent des pratiques du conseil excessives formatées, au bénéfice d'une approche plus réflexive.

2. UNE FORME DE LÉGITIMATION À TRAVERS LA PRÉPARATION ET LA SOUTENANCE D'UNE THESE SUR TRAVAUX.

Parallèlement, à l'issue de mon arrivée comme professeur-associé, le professeur Hermel m'a fortement incité à réaliser une thèse sur travaux, sur la base de mes publications antérieures. Cela m'a donné l'opportunité de mettre en perspective mes différentes productions — académiques et à « orientation académique » — soulignant la dynamique de leur construction intellectuelle. Ce qui m'a amené à bénéficier d'une forme particulière de légitimation de mon activité de professeur-associé, en complément de mes activités professionnelles de consultant.

2.1. LA POSTURE DE CHERCHEUR ET LE BASCULEMENT VERS UN NIVEAU D'EXIGENCE SCIENTIFIQUE APPROFONDI : L'ILLUSTRATION PAR LES BIAIS COGNITIFS.

C'est à ce stade qu'il me semble important d'évoquer mon basculement vers le nouveau monde de la recherche. Il s'est construit progressivement, en prenant conscience de ses particularités et de ses spécificités, notamment au regard de celles de consultant. En publiant mes premiers articles académiques à partir de 1993, j'ai réalisé durablement l'exigence singulière attachée à cette posture de chercheur. La démarche scientifique consistant à formuler et à éprouver des problématiques en soumettant à l'épreuve des hypothèses de travail, la nécessité d'étayer et de sourcer rigoureusement ses propos, conduit à élever très significativement le niveau d'exigence et d'analyse des productions écrites, bien loin de la « pensée ordinaire ».

De manière à présenter et illustrer le basculement vers cette nouvelle posture, j'aborderai successivement la question des biais cognitifs, et dans cette perspective, sous forme de prolongement, celle de ma propre perception de la pratique de consultant au regard de celui de chercheur.

2.1.1. Biais cognitif et effet de halo.

Je présenterai successivement le mécanisme de ce biais et le compléterai par des illustrations saillantes de chercheurs.

Un mécanisme de déviation du jugement.

Pour illustrer cette forme de basculement entre le monde du conseil et le monde académique, je mobiliserai le concept de biais cognitifs en me focalisant plus spécifiquement sur l'effet de halo qui en constitue un exemple particulier. Ce sont les chercheurs Daniel Kahneman (prix Nobel d'économie en 2002) et Amos Tversky (1974, 1979) qui ont mis en évidence ce terme de biais cognitif comme correspondant à un mécanisme de pensée qui contribue à opérer une forme de déviation dans le jugement ou l'appréciation d'un phénomène, voire d'une erreur de raisonnement au regard de la réalité factuelle. Ils conduisent à porter des jugements de nature plutôt intuitive ne reposant pas suffisamment sur un raisonnement étayé tenant compte d'informations et de faits pertinents. Ce type de biais peut s'expliquer, dans le champ de certaines pratiques de consulting, par des ressources cognitives insuffisantes, ou difficilement mobilisables par manque de temps (du fait par exemple de la pression de clients) pour pouvoir procéder à une investigation suffisamment approfondie au regard d'une situation- problème. On parle alors de raccourcis cognitifs. Parmi les biais cognitifs, il en est un particulièrement illustratif s'agissant de notre propos : l'effet de halo. Mis en évidence de manière empirique par Edward Thorndike (1920), et démontré Solomon Asch (1946), il se traduit par une perception sélective d'informations influencée par une opinion ou impression forgée préalablement, que l'on tend à confirmer.

Les témoignages illustratifs des ouvrages de Pfeffer et Sutton (2006) et Rosenzweig (2007).

Dans leur ouvrage caustique et fort documenté, précisément intitulé : *Hard Facts. Dangerous Half-Truth & Total Nonsense* (2006), Pfeffer et Sutton, professeurs à l'université de Stanford (et par ailleurs consultants) ont ainsi dénoncé les fausses croyances managériales pourtant considérées comme des évidences. Par exemple : « Ce qui fait marcher les personnes, ce sont les incitations financières » : « les entreprises réussissent parce qu'elles ont de bons leaders, une bonne stratégie, les meilleurs collaborateurs » ; « Si on ne change pas , on meurt », etc. Ils montrent, études et recherches

à l'appui, que ces affirmations sont très souvent contredites par les faits et se révèlent être des erreurs, ou au moins, des semi-vérités (vraies ou fausses, selon le contexte) dangereuses. Ils prônent ainsi un management moins idéologique et plus factuel reposant sur des démarches expérimentales et scientifiques. Ils estiment que les consultants ont un rôle critiquable lorsqu'ils propagent et confortent, des idées et des formules quasiment formatées, dans la mesure où cela les arrange commercialement.

Dans une logique assez comparable, Phil Rosenzweig ancien dirigeant devenu professeur à l'IMD a publié un ouvrage au titre également significatif : *The Halo Effect... and the eight business delusions that deceive managers* (2007). Il souligne notamment dans un passage que nous citons en son entier, que « dans notre hâte la hâte de trouver des solutions facile, nous avons négligé d'utiliser notre esprit critique, prenant pour argent comptant (...) et tenant pour parole d'évangile les théories des 'gourous' du management et les onéreuses récompenses des consultants ». Il observe en particulier que « les dirigeants comme les investisseurs se sont laissés leurrer par des mirages, abdiquant toute velléité de réflexion critique et leur indépendance intellectuelle. Là réside la cause profonde de la crise, car ces mirages conduisent à des idées fausses et à d'innombrables erreurs de jugement ». L'auteur a ainsi l'ambition légitime d'aider de manière convaincante les dirigeants à penser et réfléchir par eux-mêmes afin de pouvoir déceler les « raisonnements fallacieux », à développer leur réflexion critique, et finalement à mieux appréhender la vérité dans sa complexité.

2.1.2. Retour sur ma propre expérience de consultant : la recherche d'un compromis hybride s'inspirant des pratiques de la recherche.

J'ai développé, (à la lumière de mes travaux académiques), avec mon collègue Simonet lors d'une nouvelle édition augmentée et enrichie (Bouchez et Simonet, 2009) un certain nombre de convictions qui avaient pour objet de professionnaliser les pratiques du conseil, en s'inspirant, autant que faire se peut des travaux de recherche. Elles demeurent à mon sens plus que jamais d'une grande actualité. Elles se réfèrent de manière combinée, d'une part, à la question sensible de la crédibilité des paroles et des écrits du consultant, et d'autre part, à un double positionnement du consultant au regard de son intervention. Je m'efforce constamment de les appliquer concernant mes activités de consultant (et dans la mesure du possible de conférencier) en y ajoutant, comme j'ai eu l'occasion de le souligner, des illustrations de travaux académiques pour étayer mes propos.

De la crédibilité des paroles et des écrits du consultant.

Je soulignerai ici plus spécifiquement la question de la crédibilité des paroles ou des écrits. Les consultants devront de plus en plus démontrer qu'ils agissent pour le bien commun et non dans

le seul intérêt de leur commanditaire, pour aider à mieux connaître et améliorer la réalité et non transmettre des idées reçues ou à la mode, mais partiellement fausses ou réductrices et génératrices d'effets contrintuitifs. La question capitale sur ce point pour un consultant professionnel est d'être capable de privilégier le courage de la vérité par rapport aux pratiques de l'illusion, du leurre, de la tromperie ou de la flatterie. Foucault (2001, 2008) s'était d'ailleurs largement penché sur ce sujet, au regard de la vérité en politique, en évoquant la question de la *parrêsia* (traduit généralement par : franc parler) et le « courage de la vérité », de « l'injonction à penser par soi-même ». Elle est à mon sens de plus en plus d'actualité, singulièrement en ce qui concerne notre propos sur le monde du management alors que nous sommes saturés de nouvelles formes de rhétoriques, notamment dans le champ managérial, tels les discours incantatoires, les plaidoyers *pro domo*, la langue de bois ou de coton, le *storytelling* (Salmon, 2007).

Du double positionnement du consultant : position d'extériorité et mobilisation d'une méthodologie explicite.

De manière à renforcer la crédibilité des paroles et des écrits des consultants et d'étayer ces recommandations, deux positions combinées doivent être mobilisés.

La première se réfère à la posture d'extériorité, tel un tiers intervenant, vis-à-vis du dirigeant qui l'a mandaté pour intervenir ouvertement *dans* et *par* un système d'acteurs au sein de l'organisation cliente. De cette manière, le consultant affiche ainsi son extériorité pour travailler avec l'entreprise, et pas seulement ses dirigeants ou les décideurs qui lui ont passé commande.

La seconde concerne l'usage d'un dispositif méthodologique explicite et robuste, approprié à l'intervention et porté à la connaissance de tous. Le consultant communique ainsi sur sa démarche et ses outils concernant la conduite de la mission.

Complémentairement, pour mémoire, l'apport d'illustrations académiques pertinentes au regard de la mission, contribue à éclairer et à étayer les discours et les écrits du consultant.

Ce double positionnement combiné permet au passage de bien différencier le consultant du « gourou » ou du conseiller de direction (qui ne mobilise pas de dispositif méthodologique) et du conseiller occulte, homme d'influence de l'ombre (qui ne mobilise ni dispositif méthodologique et ni d'extériorité par rapport à son client prescripteur).

2.2. LA QUESTION RÉCURRENTÉ DES RAPPORTS ENTRE LE MONDE ACADÉMIQUE ET LE MONDE DES ENTREPRISES.

Dans le prolongement du point 2.2. précédent, il me semble nécessaire de revenir plus largement sur cette question récurrente des rapports entre ces deux mondes.

J'ai pu constater, s'agissant de l'enseignement des sciences de gestion, combien une majorité de représentants du monde académique (pour des raisons sur lesquelles je ne reviendra pas dans ce cadre) était éloignée des préoccupations concrètes des entreprises. Pourtant – me suis-je souvent demandé – comment peut-on enseigner, par exemple, la gestion des ressources humaines sans avoir échangé, voire coopéré, avec des syndicalistes, des managers de proximité ou même des dirigeants ? Ces exemples pourraient naturellement être multipliés au regard d'autres disciplines de gestion. Les effets en matière de pédagogie vis-à-vis des étudiants – j'en ai été témoin – pouvant parfois être délicats, lorsque les étudiants (en alternance et donc pour partie en entreprise), viennent poliment porter la contradiction au professeur sur une problématique particulière.

Mais, plutôt que de sombrer dans une critique récurrente, mon intention sur ce sujet est d'être résolument constructif, en proposant quelques modestes pistes, dont certaines ont été évoquées dans des instances diverses ou pratiquées au sein du monde académique, pour favoriser et accroître les articulations bénéfiques entre théories et pratiques managériales.

2.2.1. Du côté du monde de l'enseignement.

- S'agissant des *Business School*, s'inspirer de l'obligation expérientielle de HEC Montréal (pratiquée au moins il y a une dizaine d'années) selon laquelle les professeurs titulaires doivent exercer une activité de consultance en liaison avec l'école et en verser une part à la fondation HEC. Ceci a pour effet de baisser significativement les frais d'inscription des étudiants à l'école, rendant ces derniers très compétitifs. Il convient toutefois de noter que la culture de la pratique d'associer et de combiner enseignement, recherche et consultance est très développée en Amérique du Nord en matière de gestion¹⁰.

¹⁰ De célèbres exceptions existent cependant : ainsi, Clayton Christensen, célébissime professeur dans le champ de l'innovation disruptive à la *Harvard Business School* n'a publié que quatre articles académiques au cours de sa longue carrière (dont le plus récent remonte à 1998). De même pour quelques autres : Michael Porter (six contributions académiques, contre 27 ouvrages et 37 chapitres d'ouvrages) et Chan Kim (actuellement professeur à l'INSEAD), l'auteur du best-seller « Stratégie Océan Bleu » en 2015, n'a rien publié depuis dans le champ académique. En marge de ces remarques (qui nécessiteraient bien des développements en dehors du cadre de ce texte), il est également intéressant de relever que ce même Michael Porter devint en 1983 le premier professeur de la *Harvard Business School* à détenir un PhD en économie industrielle, et donc le premier « académique », alors qu'auparavant les professeurs de cette institution étaient soit des praticiens, soit des consultants (tous réputés), soit des titulaires d'un D.B.A. (*Doctorate of Business Administration*).

- Dans cette perspective, encourager les chercheurs (comme cela existe déjà dans certaines universités) à pratiquer, moyennant un support collaboratif par exemple, des activités de consultance et de formation. Cela ne constitue qu'une correspondance avec l'autre face des pratiques d'enseignement effectuées par des managers et des consultants.
- S'agissant du monde académique, inciter les référents et institutions académiques influents à peser pour définir une « ligne éditoriale » en matière de recherche plus ouverte sur les problématiques organisationnelles, utiles et utilisables au-delà du seul monde de la recherche.

2.2.2. Du côté du « monde marchand ».

- Inciter les consultants de grandes firmes à s'imposer un devoir d'écriture dans des revues professionnelles réputées (voire dans des revues académiques, par exemple sous la forme d'un binôme avec un chercheur) pour témoigner et illustrer d'une intervention originale. L'écriture structure la pensée et les pratiques des consultants qui la pratiquent rarement (sauf pour rédiger des slides et des propositions...).
- Développer au sein des firmes de conseil des services de type R&D (occupés par des consultants-chercheurs) pour explorer, identifier, diffuser et commenter les productions académiques les plus probantes en termes d'usage et d'exploitation auprès de clients. Des présentations à « orientation académique » de travaux innovants peuvent être, par ailleurs, régulièrement organisées à destination des consultants. Une base de données à caractère académique peut ainsi être construite, enrichie et suivie par un curateur attentif.
- Relever de ce point de vue l'excellente initiative menée par la Revue Française de Gestion dans le cadre de son partenariat avec Xerfi Canal (la web TV de la réflexion sur l'économie, la stratégie et l'entreprise) permettant à de nombreux chercheurs de trouver un plus large public pour s'exprimer. Une démarche qui doit être largement encouragée.
- Développer des initiatives telles que celle du cabinet « conseil et recherche », qui déploie son activité avec vigueur auprès des organisations en ne mobilisant quasiment exclusivement que des chercheurs.

Le chemin peut apparaître encore long à parcourir. On relèvera ainsi un aspect illustratif issus des travaux des Etats Généraux du Management organisés par la FNEGE organisés à Toulouse (26 avril 2016) consacrés à « l'impact de la recherche en sciences de gestion » et qui a fait l'objet d'un numéro spécial de la Revue française de gestion coordonné par Igalens (2016). Au cours de cette journée ont été présentés les résultats d'une enquête portant sur les perceptions des praticiens

diplômés de l'enseignement supérieur de gestion en France (IAE et grandes écoles de management), soit 1557 réponses. Il en ressort que parmi les connaissances les plus fréquemment évoquées, la célèbre « pyramide de Maslow » formulée il y a plus de 70 ans... (Maslow, 1943) est toujours considérée comme utile par les managers. On sait qu'elle n'a jamais été scientifiquement démontrée et qu'elle est a été très largement critiquée... Mais, retenons surtout qu'il reste de bonnes raisons de demeurer optimiste en la matière, puisque, toujours selon cette enquête, la moitié des managers considère que la recherche a une utilité très élevée pour la conduite des affaires.

2.3. EN FORME CONCLUSIVE : ACTEUR « HYBRIDE » AU CARREFOUR DE DEUX MONDES DE GRANDEUR.

Je conclurai brièvement cette partie en soulignant qu'en définitive l'articulation de ces deux mondes (grandes entreprises, firmes de conseil d'une part, et universités d'autre part) et la conviction profonde qu'il existe un espace propice au carrefour de la recherche académique et du champ de l'univers marchand qui fait que je déploie mon activité professionnelle en tant qu'acteur « hybride ».

En utilisant l'expression de monde de grandeur, je fais référence à des formes et des modes de représentation stylisés et dominants, au sein de cet univers organisationnel (Bouchez, 2012b). Dans un cadre certes différent, Boltanski L. et Thévenot L. (1991) mobilisaient l'expression d'« économies de grandeur », où le concept de grandeur se réfère à des « formes légitimes du bien commun »¹¹ (sur lequel je reviendrai ci-après lors de la présentation d'une de mes contributions académiques qui mobilise cette expression). Je souhaite ainsi modestement, au-delà de ce travail de chercheur « légitimé » (par la soutenance d'une thèse) et de consultant conférencier, que je poursuis, contribuer à favoriser un rapprochement entre le monde des chercheurs et le monde de l'entreprise, dont je suis par ailleurs le témoin et l'acteur de coopérations prometteuses.

¹¹ Ce qui implique alors, en toute rigueur dans cette perspective, que deux « mondes de grandeur » émergent : le monde marchand (entreprises et cabinets de conseil) et le monde académique.

3. LA CONCEPTION, L'ANIMATION ET L'ENCADREMENT D'UN MASTER 2 MANAGEMENT STRATEGIQUE EN CHANGEMENT (MSC), PARCOURS CONSEIL EN MANAGEMENT.

Je présenterai successivement les phases de conception, d'animation et d'encadrement des étudiants de ce master. Elle comporte une étape préparatoire débouchant sur un enseignement fondé sur une triple logique.

3.1. UNE PRÉPARATION AMONT EN VUE D'EN FIXER LES ENJEUX.

J'ai bénéficié d'une totale carte blanche pour concevoir, dans le cadre d'un planning nécessairement contraint, les objectifs et le contenu pédagogique de ce MSC 2 en alternance, orienté sur le conseil en management. De manière à concevoir ce parcours, j'ai réalisé une forme d'audit en observant avec attention, via les sites internet, les objectifs et les programmes de l'ensemble des programmes des masters consacrés au consulting au sein des universités et grandes écoles françaises. Je souhaitais ainsi d'une part, repérer les contenus et dispositifs pédagogiques innovants et d'autre part, déceler, le cas échéant, des manquements ou des insuffisances dans ces cursus.

À l'issue de cette recension, je n'ai pas relevé et décelé de réponses pertinentes à mon questionnement. J'ai donc travaillé plus directement avec des collègues professionnels du conseil pour tester des logiques conduisant un projet pédagogique équilibré et si possible innovant (voir point 3.1.2.), tout en m'appuyant également sur notre ouvrage consacré au Conseil (Bouchez et Simonet, 2003) ainsi que sur le travail réalisé et présenté ci-dessus concernant le MBA management consulting monté en partenariat avec Toulouse Business School.

Ce parcours MSC « conseil en management » constituait ainsi la dernière étape d'un itinéraire de spécialistes en gestion. Son enjeu dans mon esprit devait permettre aux étudiants d'acquérir un certain nombre de compétences. D'une part, des compétences managériales telles que : la capacité à définir des objectifs stratégiques et opérationnels, à évaluer les allocations de ressources nécessaires, à animer des équipes, etc. D'autre part, des compétences partiellement combinées, associées directement ou indirectement aux pratiques du conseil, telles que notamment : réaliser un diagnostic socio-organisationnel en entreprise, identifier les sources de création de valeur pour l'entreprise, concevoir et piloter des projets relativement complexes et conduire des changements significatifs. En combinant et articulant des contenus associés à « l'entreprise » et au « conseil » ce master avait ainsi pour ambition d'offrir de larges perspectives professionnelles, tant au sein des entreprises que des cabinets de conseil.

3.2. UN ENSEIGNEMENT FONDÉ SUR UNE TRIPLE LOGIQUE.

Finalement trois logiques dominantes ont présidé à la conception de ce Master 2 :

3.2.1. Une logique permettant de construire progressivement un choix raisonné et raisonnable entre l'option « entreprise » et l'option « conseil ».

J'ai souhaité et obtenu de l'aimable compréhension du doyen de l'ISM, le professeur Philippe Hermel, la possibilité dans le cadre de cette option (parcours conseil en management), de proposer aux futurs étudiants, lors de leur recrutement, l'alternative d'affiner leur « vocation professionnelle » durant le déroulement de ce master, en ayant le choix d'opter au terme de l'enseignement, soit vers le monde de l'entreprise, soit vers celui du conseil. Je savais par expérience que les exigences attendues étaient sensiblement différentes. Je constatai d'ailleurs au fur et à mesure du déroulement de ce Master 2, des évolutions notables des étudiants dans le choix de leur orientation professionnelle.

3.2.2. Une logique combinant des apports « conceptuels/académiques » et « professionnels/opérationnels ».

De manière à maintenir un niveau d'apport exigeant et « critique » des unités d'enseignement, je souhaitai dans ce Master 2, combiner et articuler des contenus théoriques et conceptuels d'une part (via des enseignants chercheurs), avec des apports professionnels et pragmatiques (via des managers opérationnels sélectionnés issus de mon réseau).

L'exercice, notamment du fait de sa relative dissociation entre deux profils d'enseignants pouvait apparaître plus délicat qu'il n'y paraît. Pour autant, la régulation s'effectua de manière efficace et constructive. Je procédai pour cela régulièrement à des évaluations auprès des étudiants lors de l'animation de mes propres modules.

3.2.3. Une logique d'animation mobilisant des exercices pédagogiques actifs et impliquants dans un espace réaménagé : vers une autonomisation contrôlée.

Je choisis d'opter d'emblée (tout en incitant mes collègues à faire de même), d'une part, à « casser » et à remodeler le dispositif scolaire traditionnel de positionnement en rangées latérales successives en créant une distribution en « U », favorisant la participation, mais aussi à la confrontation des idées.

Les travaux en groupe et les jeux de rôle étaient privilégiés, me permettant de concentrer et de développer mes apports théoriques à l'issue de ceux-ci. Si au départ, je proposai moi-même les thèmes des exercices, je fis en sorte que progressivement, les étudiants prennent en main leur propre apprentissage de sorte qu'ils proposent et préparent des exercices (que je validais préalablement

pour m'assurer de leur cohérence avec mes enseignements) en liaison avec des situations problèmes qu'ils avaient pu rencontrer au sein de leur entreprise d'accueil. Cette forme d'autonomisation contrôlée avait également l'avantage de maintenir une concentration durable durant les séances.

4. L'ENCADREMENT ET L'ANIMATION DES TRAVAUX DE RECHERCHE ET DES TRAVAUX PROFESSIONNELS.

Ces deux types d'encadrement de travaux académiques et professionnels seront successivement présentés.

4.1. L'ENCADREMENT DE TRAVAUX À DOMINANTE RECHERCHE.

Je présenterais d'une part, mon activité liée à l'encadrement des mémoires de plusieurs dizaines d'étudiants en alternance et j'évoquerai d'autre part, ma participation à l'activité du laboratoire (LAREQUOI), à travers ma présence active « ateliers doctoraux », ainsi qu'au comité du laboratoire, créé en 2015, en tant qu' élu sur la liste des chercheurs associés jusqu'en 2017.

4.1.1. L'encadrement de mémoires contribuant à l'obtention d'un master MSC, parcours conseil en management.

Les mémoires encadrés concernaient naturellement ceux liés à la responsabilité de mon propre master mais aussi ceux liés à certains masters d'autres collègues, comme cela se pratique habituellement. Je présenterai ici trois aspects : l'approche « amont », les enjeux de l'encadrement des mémoires, et l'illustration des travaux de qualité.

4.1.1.1. L'approche « amont » de l'encadrement de mémoires.

De manière à préparer les étudiants de mon master à cet exercice, toujours plus complexe qu'ils ne pouvaient l'imaginer, je consacrai en début de cycle une séance spécifique de 2 heures pour décrire dans le détail, l'ensemble de la démarche associée à ce travail. Je leur distribuais la brochure détaillée que j'avais élaborée à cet effet. J'observais alors régulièrement que trois questions apparaissaient comme particulièrement sensibles dès le départ : le choix du sujet, l'élaboration de la problématique et l'exercice de la soutenance devant un jury. Aussi, s'agissant plus particulièrement des deux premiers questionnements, j'effectuais régulièrement lors de mes enseignements, des tours

de tables pour faire le point sur le choix du sujet, ce qui conduisait logiquement à des entretiens individuels pour éclairer la réflexion des étudiants.

Après quelques tâtonnements, je constatai rapidement que le choix d'un « bon sujet » était principalement lié à la combinaison souhaitable de deux éléments. D'une part, l'identification d'une problématique d'entreprise, une « situation problème », qu'ils avaient observée au cours de leur stage en entreprise, et d'autre part, une appétence réelle pour le sujet associé. L'idéal n'étant jamais atteint, il convenait surtout de s'en approcher. Mais je m'efforçai (au cours de tours de tables réguliers), de faire en sorte que ce choix soit assez rapidement exprimé (en principe dès la fin du premier trimestre pour une large majorité d'étudiants), de manière à ce que je puisse apporter des précisions permettant une forme de validation du choix opéré. Un choix ainsi positionné en amont permettait aux étudiants de se concentrer plus aisément sur les différents modules du master, et surtout de prendre le temps d'amorcer le travail de préparation et de rédaction du mémoire, leur évitant ainsi de se retrouver en quelque sorte « sous pression » durant le dernier trimestre du master.

4.1.1.2. L'encadrement de mémoires en action et ses enjeux.

S'agissant de l'encadrement proprement dit de l'étudiant, il peut s'assimiler à une forme de coaching pédagogique. Aussi, la démarche que j'ai élaborée était structurée sur la base d'une forme de contrat de confiance reposant sur des engagements réciproques. En particulier, un séquençement de rendez-vous était soigneusement programmé pour accompagner le déroulement du travail avec l'étudiant(e), avec naturellement une disponibilité complémentaire de ma part, en cas de besoins spécifiques ponctuels.

L'une des difficultés à ne pas mésestimer que j'ai rencontrée à plusieurs reprises, comme d'autres collègues, est liée à la relation tierce, entre l'étudiant(e) et l'entreprise qui l'emploie dans ce cadre en tant que stagiaire encadré par un maître d'apprentissage interne. Aussi, de manière à faciliter le choix du sujet de mémoire et de pouvoir mener un certain nombre d'observations et d'entretiens au sein de l'entreprise pour alimenter le travail, la relation d'appui et de confiance avec le maître de stage apparaît souvent déterminant. Telle n'est pas forcément la situation rencontrée dans la pratique... Aussi, comme certains de mes collègues confrontés à ce type de situation, j'ai été amené à communiquer avec le maître de stage de l'entreprise de manière à faciliter le travail de l'étudiant(e).

Inversement, certaines entreprises acceptent de coopérer pleinement à ce dispositif, et c'est alors heureux pour l'étudiant(e), dans la mesure où il/elle y trouvent un réel intérêt. Un regard extérieur, curieux et attentif aux pratiques déployées dans le domaine faisant l'objet du mémoire, apporte indéniablement une valeur ajoutée à l'entreprise, ainsi que nous l'ont confié plusieurs

maîtres d'apprentissages. Il va de soi que dans ces cas de figure, le mémoire était le plus souvent d'excellente qualité.

4.1.1.3. L'illustration des travaux de qualité.

Je souhaite à ce stade relever et souligner la qualité de travaux réalisés par les étudiants, en activant ma mémoire vive et les notes que j'ai conservées.

Un des étudiant a ainsi réalisé un travail remarquable sous l'intitulé : « Comment résoudre une relation de conseil dans le cadre d'un projet de SIRH ». Présentant de manière convaincante les facteurs susceptibles de mettre en péril ces projets, il les aborde et les analyse en s'appuyant de manière pertinente sur les théories organisationnelles applicables à cette problématique. À l'issue de sa présentation, j'ai proposé sa candidature au cabinet de conseil en management IDRH et il a été recruté logiquement.

Une autre étudiante a également réalisé un travail de grande qualité, particulièrement sur le plan empirique, sous l'intitulé : « En quoi le Knowledge Management est-il un processus susceptible de contribuer à développer la performance de l'entreprise » (appliqué au cas de l'entreprise Total). Il est intéressant de souligner que cette étudiante s'est faite recruter très rapidement par Accenture, premier groupe de conseil technologique mondial.

De même, une autre étudiante a réalisé un travail de belle qualité sur les communautés de pratique, en liaison avec un cabinet de conseil au sein duquel elle était en alternance. Elle soulignait les difficultés de créer les conditions favorables pour faire en sorte que ces communautés contribuent à favoriser l'innovation au sein des organisations. Elle a été finalement recrutée au sein de ce cabinet.

Pour prolonger ces témoignages, un étudiant a également réalisé un mémoire très robuste intitulé : « La place de l'innovation dans les processus organisationnels, ou comment gérer l'innovation pour optimiser les processus, appliqués à l'industrie bancaire ». Stagiaire en alternance au sein de la Caisse d'Epargne, il a démontré en quoi les spécificités du secteur bancaire permettaient à certaines banques de se démarquer de ses concurrentes. Il a également trouvé assez rapidement un emploi au sein du cabinet international de stratégie Square Management.

Je citerai également d'autres mémoires de qualité et convaincants qui concernent la gestion des ressources humaines : « L'enjeu lié à l'intégration des jeunes diplômés au sein d'un grand groupe industriel ; Du bon usage des réseaux sociaux dans les stratégies de recrutement » ; « De la gestion et de la fidélisation des talents dans les SSII » ; « L'impact du changement organisationnel sur une démarche de transfert des connaissances ».

4.1.2. La participation aux ateliers doctoraux et à l'activité du laboratoire (2011 à ce jour).

Le LAREQUOI a lancé, il y a quelques années, une initiative particulièrement heureuse et appréciée : la création d'« ateliers doctoraux », proposant aux doctorants de pouvoir exposer « en vrai grandeur », c'est-à-dire dans les conditions analogues à la soutenance officielle (une vingtaine de minutes de présentation suivie d'un échange avec les participants) de leur travail. Ces ateliers qui se déroulent à un rythme mensuel, sont dirigés par un professeur d'université avec la participation de quelques enseignants chercheurs du LAREQUOI et d'une dizaine de doctorants, qui bénéficient donc directement des commentaires scientifiques principalement du professeur ainsi que de ceux des enseignants chercheurs présents. Ils ont également la possibilité de poser des questions et de formuler des observations.

Depuis 2011, date de ma nomination comme professeur-associé, je m'efforce de participer assez régulièrement à ces ateliers. J'ai d'ailleurs moi-même bénéficié de ce dispositif à l'occasion de la présentation, de l'avancement de ma thèse sur travaux, et j'ai pu effectivement apprécier l'utilité et la pertinence d'une telle approche.

La participation active d'un enseignant chercheur à ces ateliers, du moins tel que je le ressens, est particulièrement stimulante. En premier lieu, elle constitue une opportunité d'écouter des doctorants présenter de manière étayée l'avancement de recherches diversifiées dans le vaste champ des sciences de gestion et parfois d'en découvrir de nouveaux territoires. Ensuite, elle permet d'apporter une première évaluation argumentée à l'issue de la présentation de doctorant, tant au regard de la démarche scientifique, des références associées, que de l'investigation terrain. Cette évaluation et les échanges collectifs, voire les controverses constructives qu'elle génère, est particulièrement stimulante, pour le doctorant, mais aussi pour l'enseignant chercheur qui fait part de ces observations. Une forme d'intelligence collective se dégageait de ces réunions avec toujours une synthèse avancée du professeur dirigeant ces ateliers.

Pour ces différentes raisons, je me suis ainsi beaucoup enrichi dans la participation à ces ateliers, avec la modeste ambition d'avoir contribué à faire avancer la réflexion des doctorants au regard de leurs travaux.

4.2. L'ENCADREMENT DE TRAVAUX PROFESSIONNELS.

Ils concernent principalement mes activités au sein du cabinet de conseil IDRH (Institut pour le Développement des Ressources Humaines) en tant que directeur de la recherche et l'innovation à temps partiel au sein du cabinet IDRH (2011-2015).

4.2.1. La participation à un conseil scientifique à l'efficacité limitée.

Les principaux dirigeants de ce cabinet indépendant de conseil en management créé il y a une quarantaine d'années, composé d'une équipe à taille humaine d'une cinquantaine de consultants, considèrent qu'il était indispensable d'étayer, dans la mesure du possible, les recommandations faites aux clients, par quelques références académiques. Ils avaient à cet effet, créé dans les années 1990 un conseil scientifique se réunissant une fois par an, composé des cinq associés du cabinet et d'un nombre équivalent de chercheurs réputés. Par ailleurs, la direction avait conclu un partenariat avec un éditeur, conduisant à la publication régulière d'ouvrages à caractère managériaux estampillés IDRH.

Connaissant par ailleurs mon positionnement au carrefour de l'académique et du conseil opérationnel, l'associé en charge de ce comité scientifique me proposa de rejoindre en 2011, à temps partiel IDRH en tant que directeur de la recherche. Cette posture leur convenait dans la mesure où je venais d'être recruté comme professeur associé à l'Université de Versailles-Saint-Quentin et que je m'apprêtais à préparer une thèse sur travaux en sciences de gestion sous la direction du professeur Philippe Hermel. Je fus à ce titre nommé membre du conseil scientifique.

Je constatai rapidement lors des réunions annuelles, la difficulté d'instaurer un partenariat probant entre ces deux mondes, comme j'ai eu l'occasion de l'évoquer ci avant dans le point 3.2.2. Le premier handicap était lié à la rareté des réunions (3h par an). En dépit d'une préparation amont sur les thématiques issues de problématiques concrètes rencontrées par les consultants dans les missions d'IDRH, les chercheurs se montraient le plus souvent dubitatifs, arguant sans surprise, une investigation insuffisante du terrain et de ses acteurs ainsi qu'une pression liées aux exigences du client incompatible avec leurs pratiques académiques.

En réalité, comme je le fis remarquer aux associés, le partenariat ne pouvait fonctionner pour au moins deux raisons évidentes : une ressource temps notoirement insuffisante et un cabinet dont la taille (et donc la structure de coût), ne pouvait financer un réel investissement.

4.2.2. Un appui académique aux productions d'IDRH.

C'est en définitive sur cet appui académique que je pus exercer réellement mon activité (à temps partiel) de directeur de la recherche. Ma contribution portait sur deux activités du cabinet : le conseil éditorial sur la rédaction d'ouvrages de management et l'appui sur la rédaction de propositions, ainsi que des témoignages et conférences auprès des consultants.

Le conseil éditorial concernant la rédaction d'ouvrages managériaux.

La publication d'ouvrages managériaux s'inscrivait, pour IDRH, dans une logique visant à renforcer sa notoriété auprès d'un lectorat de dirigeants et managers pouvant ainsi contribuer à développer une démarche commerciale, auprès de clients potentiels.

À l'image de nombre d'ouvrages de ce type, ceux d>IDRH étaient fondés pour l'essentiel sur des récits et de témoignages, sous forme de *story telling*, le plus souvent de bonne facture et convaincants, visant à illustrer et témoigner de réussites managériales. Ces réussites reposaient sur l'intime conviction, pour faire court, qu'il convenait de positionner l'humain au cœur de la stratégie et de l'organisation. Ce type de discours étant au demeurant classique tant dans les productions éditoriales managériales que dans les discours de nombres de consultants.

Tout en respectant ce parti pris, il me semblait que la « matière » ainsi recueillie sur le terrain, pouvait faire l'objet d'exploitations étayées par des travaux académiques. Cette conviction se base sur ma propre expérience d'auteur et de conférencier. J'ai pu y constater, singulièrement ces dernières années, qu'un nombre significatif de dirigeants apparaissaient attentifs et ouverts aux travaux académiques, à condition naturellement qu'ils soient directement liés à des problématiques stratégiques ou opérationnelles auxquelles ils pouvaient être confrontés au sein de leur entreprise.

Dans un registre similaire, j'ai pu constater un phénomène identique au regard de présentations et de retours d'un lectorat de managers sur certains de mes ouvrages combinant une approche opérationnelle et académique.

M'appuyant sur ces convictions et ces constats, je fus amené à co-piloter avec l'un des associés (lui-même auteur), des réunions consacrées aux projets éditoriaux et à leur déroulement, qui regroupaient donc des consultants auteurs potentiels ou réels.

Mes recommandations s'inspirèrent d'une certaine manière du guide que j'avais écrit à destination de mes étudiant(e)s de master en vue de la préparation de leur mémoire de fin d'études. En particulier j'insistais sur deux points. Le premier, singulièrement absent de la plupart des ouvrages managériaux professionnels, consistait simplement à présenter d'emblée au lecteur ce que l'auteur souhaite démontrer. Cette perspective conduisant à en faciliter sa structuration et ses argumentaires. Le second consistait, à enrichir et à étayer ces argumentations et leur illustration par des références académiques. Enfin, plus généralement, je m'efforçai de pousser les futurs auteurs dans leurs retranchements, quitte à susciter des controverses constructives, pour contribuer à en rendre le contenu plus convaincant.

L'appui sur la rédaction de propositions, ainsi que des témoignages et conférences auprès des consultants.

Chacun sait que la préparation et l'écriture d'une proposition personnalisée et argumentée pour répondre à une demande complexe d'un client constitue toujours un exercice délicat et complexe. Sur ce terrain je fus, à mon arrivée chez IDRH, sollicité pour réaliser une forme d'évaluation des cinquante dernières propositions. Mes recommandations reposaient sur la formulation de rédactions respectant des impératifs, parfois contradictoires, liés au temps d'écriture (pouvant prendre parfois une semaine), tout en maintenant la qualité de l'argumentation. Par ailleurs, après les relectures de propositions qui m'étaient soumises, je m'efforçai d'enrichir et d'étayer mon travail, par des références de nature académique.

Une autre forme d'encadrement consistait à présenter aux consultants, sous formes de conférences débats, des sujets liés à mes ouvrages (Bouchez, 2012a, 2012b) ayant des impacts directs sur leurs interventions auprès de clients. Dans cette même logique, j'invitai à ces mêmes séances des intervenants extérieurs (notamment québécois) pour leur présenter des pratiques managériales innovantes que je m'efforçai d'étayer toujours à la lumière de travaux académiques.

5. PUBLICATION ACADÉMIQUES CONSACRÉES À L'ÉCONOMIE DU SAVOIR ET AUX PRATIQUES COLLABORATIVES.

Cette dernière série de publications prolonge logiquement celles de l'étape précédente consacrées, aux travailleurs et aux organisations du savoir. Elles portent sur l'économie du savoir et les pratiques collaboratives dans les organisations. Trois contributions y seront présentées, publiées entre 2014 et 2016. Pour éviter de surcharger la bibliographie, les auteurs référencés n'y seront pas cités. De la même manière que lors de la présentation des travaux académiques associés aux deux étapes précédentes, je présenterai, sous la forme d'un encadré, celle qui me paraît particulièrement représentative et aboutie, dans le cadre de cette troisième étape.

5.1. (2014) « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, n° 34, pp. 11-45.

Partant du constat que l'usage du concept d'« économie du savoir » est devenu largement banalisé, mais aussi protéiforme et polysémique, cette contribution se propose d'éclairer ce concept à

travers une lecture de ses différentes composantes (ou pôles), le plus souvent insérées dans le cadre d'un espace territorial (économie d'agglomération). Cette perspective est ensuite complétée et enrichie en soulignant les différentes combinaisons interactives entre ces composantes, mais également les effets souvent risqués associés à leur déploiement.

5.1.1. Des composantes de l'économie du savoir.

Je me propose dans cette première partie d'identifier et de clarifier ce concept à travers une entrée par ses différentes composantes : savoir, technologies numériques de l'intellect (TNI) et finances, souvent localisées au sein d'agglomérations intensives en connaissances.

Le pôle du savoir.

De manière à saisir les contours, les caractéristiques et les enjeux de ce pôle, j'évoquais en premier lieu les principaux précurseurs référents de ce courant tels Machlup (1962), Arrow (1962a, 1962b), Bell (1973) et Toffler (1970). Puis je rappelais les différentes approches et les deux courants associés à ce nouveau régime de croissance autour de l'économie du savoir. Le premier, d'origine universitaire, relativement peu connu des économistes et des sociologues, se réfère au « capitalisme cognitif » et se situe dans la mouvance de l'école de la régulation. Le second courant, d'essence plutôt néolibérale et souvent qualifié d'économie fondée sur la connaissance, se situe dans la mouvance des travaux de l'OCDE et plus généralement de ceux produits au sein d'organisations internationales, comme l'Union Européenne, et portés notamment par les économistes Foray (2000, 2002, 2009) et en collaboration avec Lundvall (1997).

Le pôle des finances : « les marchés » et « les nouveaux propriétaires ».

Pour bien saisir la montée et la domination du capitalisme financier, je présentais succinctement dans un premier temps la forme antérieure dominante du capitalisme managérial qui a marqué de son empreinte une bonne partie du XX^e siècle. Je décrivais ensuite la phase du basculement vers la « main invisible » du marché et le retour de nouveaux propriétaires, phase qui s'est précisément déployée sous la forme d'une financiarisation, générant une profonde métamorphose de l'organisation.

Le pôle des « Technologies Numériques de l'Intellect » (TNI).

Je mobilisais ici le terme de « technologies de l'intellect » (TDI), en référence et dans le prolongement des travaux de Goody (2000), qui l'avait appliqué avec bonheur plus spécifiquement à l'écriture. Nous entendons pour notre part conférer une acception élargie et étendue à ce concept en prenant la liberté de l'appliquer à tous les outils, dispositifs et prothèses dont nous faisons usage pour

accroître, amplifier, accélérer et déployer toutes nos capacités cognitives. Pour la période contemporaine, nous les qualifions de « Technologies Numériques de l'Intellect » (TNI).

Le pôle territorial lié à l'espace fondé sur les « économies d'agglomération ».

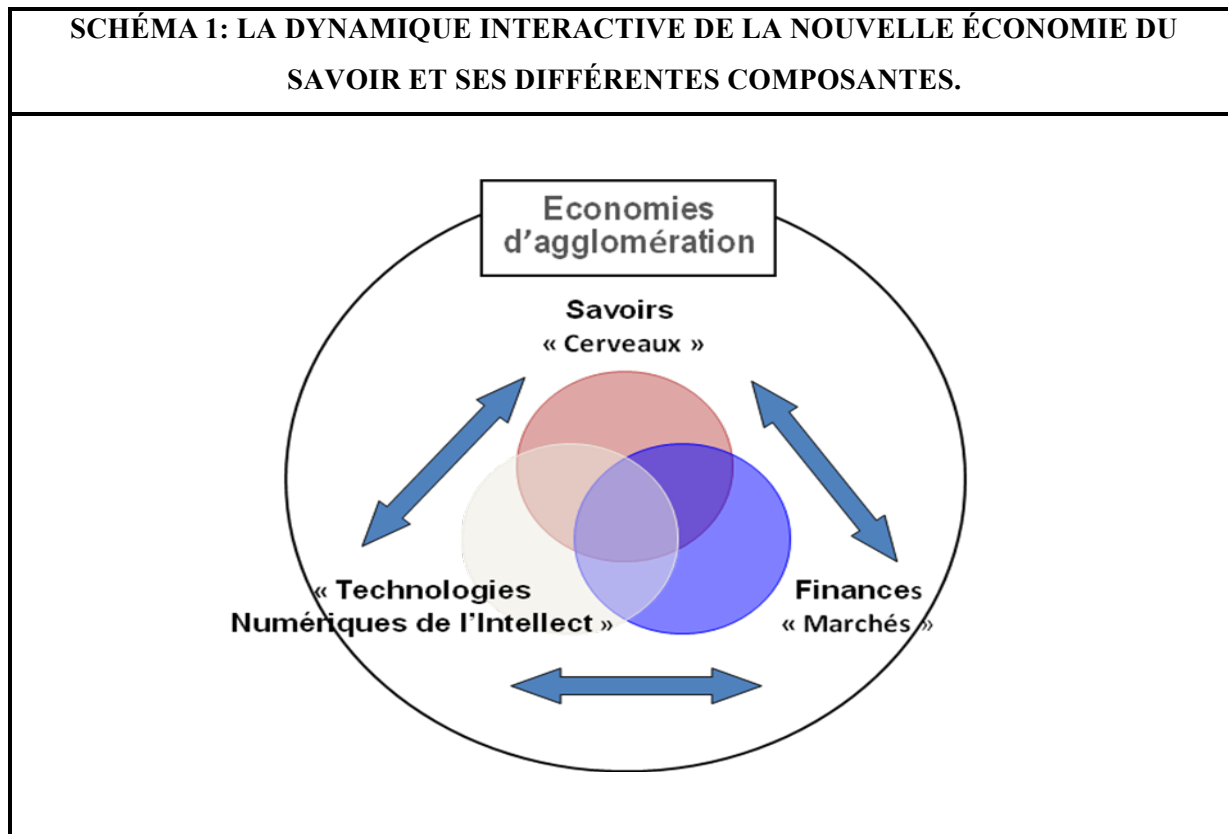
Ce quatrième pôle, constitutif de la dynamique de l'économie du savoir, se réfère au phénomène de regroupement et de concentration des activités intensives en connaissances, au sein d'un même espace géographique. Les chercheurs (notamment ceux qui seront évoqués et cités dans la suite de cette présentation) mobilisent le terme d'« économies d'agglomération » ou d'« économies d'urbanisation » pour le caractériser. Ce phénomène attire et concentre, tel un aimant, le plus souvent au sein de grandes métropoles déjà réputées – et donc attractives – des professionnels et des organisations du savoir. Ceux-ci mobilisent des processus cognitifs complexes et créatifs, leur permettant de bénéficier des retombées d'un environnement favorable et propice aux échanges professionnels relationnels, informels ou formels. En retour, et de manière combinée et interactive, ces derniers alimentent et irriguent ces agglomérations de leurs ressources cognitives et créatives.

5.1.2. Les liaisons interactives entre ces différents pôles comme dynamique de l'économie du savoir.

Ces trois premiers pôles composent en effet un « système » et se nourrissent mutuellement. Le quatrième pôle, lié aux « économies d'agglomération », constitue en quelque sorte le socle et l'espace à la fois d'attraction et de mobilisation des activités exercées par des professionnels détenant des compétences expertes et/ou du talent et par des organisations intensives en connaissances et/ou créatives, que nous approfondirons dans la seconde partie de ce travail. Je décrivais et analysais ces interactions en me focalisant successivement sur leurs liens combinés : tout d'abord, « savoir » et « technologies numériques de l'intellect » (TNI) ; ensuite, « savoir » et « finances » ; enfin, « finances » et « TNI ».

Je montrais ainsi que l'économie du savoir, singulièrement à notre époque contemporaine, repose largement sur une dynamique interactive de trois pôles fréquemment localisés au sein d'économies d'agglomérations. Cependant cette dynamique, s'appuie souvent sur un fragile équilibre comportant de nombreuses tensions. On retiendra en particulier que les risques et les enjeux sont plus spécifiquement localisés dans trois domaines. D'une part, développement d'externalités négatives des connaissances liées à la centration sur les seules opérations à des fins totalement spéculatives à risque, déconnectées de l'économie réelle. D'autre part, la pression sans fin à la course à l'innovation vis-à-vis notamment des chercheurs et des créatifs. Enfin, plus globalement, une

tendance à la privation du savoir, assimilable alors à un seul objet de marchandisation. L'encadré n° 1 qui suit synthétise cette présentation.



Je conclusais en relevant les risques associés à la privatisation et à la marchandisation excessive du savoir et de son management : la captation et l'appropriation des savoirs ; le développement de la privatisation du savoir à travers l'usage de la propriété intellectuelle comme dispositif ambivalent ; une relation globalement asymétrique entre le pôle des finances et le pôle du savoir, comme forme d'appropriation de ce dernier. Je proposais quelques pistes et recommandations : sanctuariser les dépenses d'investissement public de R&D et d'éducation ; mobiliser un levier fiscal approprié pour permettre de stimuler plus fortement l'investissement orienté vers la connaissance ; augmenter le montant des ressources des institutions financières susceptibles d'appuyer l'aide et le financement d'innovations associées à des projets prometteurs ; gérer équitablement la « fuite des cerveaux », en particulier entre les pays du Nord et les pays du Sud ; reconnaître et considérer effectivement le savoir comme étant un « bien public mondial ».

5.2. (2015) « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : le cas des communautés de pratique pilotées », *Gérer et Comprendre*, n° 121, septembre, pp. 51-60

Cette contribution récente, qui sert de base au document de recherche élaboré et vue de mon obtention à l'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR), a pour objet de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial au regard de nouvelles formes réticulaires et collaboratives qui seraient en cours de déploiement, notamment dans les grandes organisations, dans le cadre de ce que je qualifie de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 ». En m'appuyant sur la littérature académique, et principalement sur l'étude d'un terrain composé d'une vingtaine de grandes entreprises, j'ai structuré à cet effet cette contribution autour de deux parties intitulées respectivement : « La gestion et la circulation des savoirs dans les années 199-2005 » et « Vers un nouvel écosystème collaboratif 2.0, s'articulant autour de la gestion et la circulation des savoirs ». Je présenterai ici seulement la deuxième partie, dans la mesure où elle m'apparaît à la fois la plus aboutie et bien représentative de mes préoccupations de recherches en cours. Elle met notamment en exergue quatre modèles types d'usages dominants interactifs composant ce nouvel écosystème collaboratif de gestion des connaissances (voir schéma 2 ci-après). Je présenterai donc successivement la construction du schéma de ce nouvel écosystème collaboratif, puis je montrerai dans un second point, comme je le fis lors des encadrés précédents correspondants aux deux étapes antérieures, en quoi cette contribution apparait en effet de mon point de vue, la plus aboutie, au regard de cette troisième étape.

I. Construction du schéma sur le nouvel écosystème collaboratif de gestion et de circulation des savoirs.

Ainsi que cela apparaît dans le schéma 2 ci-après, je distinguai initialement deux axes structurants. Un premier axe se déployait verticalement, de haut en bas, d'une *logique de flux* (c'est-à-dire une logique principalement centrée sur la circulation et l'échange de contenus, tels que textes, vidéos, images, commentaires, etc.) vers une *logique de stock*, qui renvoie à la capitalisation et à l'entreposage de contenus, en vue de pouvoir les consulter et s'y référer. Un second axe s'étend horizontalement de la gauche vers la droite, des *savoirs pratiques* (en référence notamment aux chercheurs et des praticiens québécois) aux *savoirs formels* (explicites et objectifs).

Au croisements de ces deux axes, j'identifiai alors quatre modèles types dominants d'usage de la gestion du savoir. Avant de les présenter, je soulignais que ces modèles ne sont jamais « purs », au sens où ils traduisent une représentation dominante sous la forme d'un usage particulier à un moment donné. Ensuite, plusieurs modèles types peuvent cohabiter au sein de différents départements d'une même entreprise. Par ailleurs, il existe également des interactions concrètes entre ces modèles types, eux-mêmes évolutifs (sous l'influence, par exemple, de la direction de l'entreprise, qui peut souhaiter privilégier tel ou tel usage). Enfin, il va de soi qu'il n'existe pas de « bon modèle type », mais des usages dominants à un moment donné, qui doivent, dans la mesure du possible, s'inscrire en cohérence avec la culture et les enjeux de l'entreprise pour donner un sens à cette démarche.

Le modèle type 1 : *People centric* et ses usages dominants.

Ce modèle se positionne à la croisée des *flux* et des *pratiques*. Il privilégie ainsi les échanges « de personne(s) à personne(s) » à la fois sociaux et/ou professionnels, interactifs et conversation-nels, et fondés notamment sur le partage de « bonnes pratiques », de « belles histoires » répliquables et de « récits de guerre » selon l'expression de l'anthropologue Orr (1996) à propos la firme Xerox. Les contenus prennent plutôt la forme de vidéos, d'images et de commentaires. Les entreprises observées ont ici pour caractéristique une hiérarchie assez légère et des valeurs fondées sur la confiance, la proximité et la décentralisation.

Les limites objectables à ce modèle type ont principalement trait à l'insuffisance, voire à l'absence de capitalisation formelle — de sorte que ces échanges restent « flottants » et plus difficilement réutilisables.

Le modèle type 2 : *Heavy content centric* et ses usages dominants.

Ce deuxième modèle se situe en quelque sorte à l'opposé du précédent. De par son intitulé, il fait naturellement référence au stockage et à l'accumulation de contenus explicites, souvent normatifs et techniques au sein de bases de données, parfois qualifiées d'entrepôts. Il est encore partiellement empreint de la culture et de la pratique du KM 1.0 (recueil des standards, des guides, des modes opératoires, des référentiels techniques, des documents de référence, etc.).

Les limites de ce modèle (souvent présent chez des entreprises verticales et à « risque ») lorsqu'il est poussé à l'extrême, sont bien connues et son « entrepôt » peut se transformer en mémoire morte faiblement actualisée. Dans ce modèle, il importe de donner vie à son contenu, de le structurer et de le transformer en mémoire interactive.

Le modèle type 3 : *Knowledgeable people centric* et ses usages dominants.

Ce troisième type de modèle, réintroduit précisément la notion de production et d'actualisation de contenus et de supports techniques et normatifs souvent conséquents, émanant le plus souvent de « sachants » (experts et professionnels reconnus et souvent légitimés) pour ainsi alimenter, structurer et faire vivre le modèle type 2.

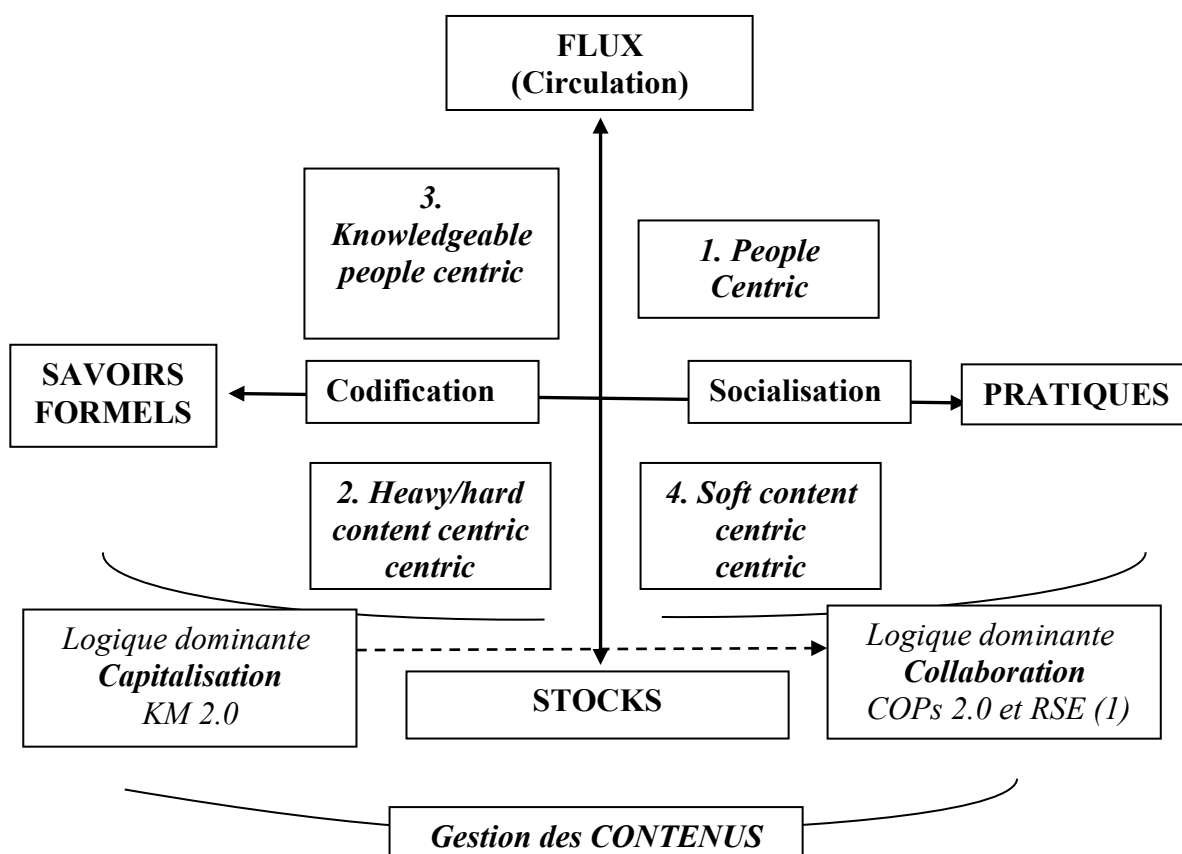
Cela conduit à basculer dans une logique de KM 2.0 en respectant les dates de réactualisation signalées sur les différents contenus. Ces démarches contribuent ainsi à mettre à jour des contenus référents stockés dans le modèle 2. Mais dans certaines entreprises, les résistances à cette logique de la hiérarchie et de certains de leurs sachants restent puissantes...

Le modèle type 4 : *Soft content centric* et ses usages dominants.

Ce quatrième (et dernier) modèle type se réfère à la classification et à l'enrichissement de productions interactives basées précisément sur des *pratiques* issues du modèle 1, de manière à pouvoir bénéficier d'une base de données mobilisables. C'est souvent dans le cadre de communautés de pratique que cette interactivité sélective se construit. En d'autres termes, son animateur et ses membres actifs ont pour mission d'effectuer un réel travail éditorial de curation de contenus et d'en repérer les plus originaux et les plus pertinents en vue de leur réutilisation et de leur enrichissement. Tous cherchent ainsi à procéder à une curation bénéfique pour pallier le risque « d'infobésité ». Cependant ces pratiques ne sont malheureusement pas systématiques. Naturellement, le *sponsor* et, partant, la direction de l'entreprise doivent également s'impliquer dans cette démarche.

Toutefois, en conclusion, au-delà de cet écosystème vertueux et à la lumière de mon investigation, il m'apparut que la mise à l'épreuve de cette hypothèse devait être pour le moins nuancée. Elle devra nécessairement être confirmée à travers la diffusion progressive, dans les années à venir, de ce nouveau modèle écosystémique au sein de ces grandes entreprises.

SCHÉMA 2 : TYPOLOGIE DYNAMIQUE FONDÉE SUR LA GESTION ET LA CIRCULATION DU SAVOIR (GCS) DU NOUVEL ÉCOSYSTEME COLLABORATIF 2.0



Le schéma ci-dessus synthétise cette présentation typologique, en soulignant sa dynamique.

II. En quoi cette publication est-elle, de mon point de vue, la plus aboutie au regard de la précédente, de cette même période ?

Afin de répondre à cette question, je soulignerai les deux avancées qui me semblent dans cette contribution, les plus prometteuses. S'agissant d'un travail en cours (HDR), je m'exprimerai au présent.

La première avancée est liée à la clarification d'un concept flou et protéiforme, tant chez des chercheurs que des praticiens (tel que j'ai pu l'observer tant sur le terrain, qu'au sein de

productions académiques) : celui de gestion du savoir. À la lumière de cette contribution, j'ai en effet mis en exergue, des deux versants principaux de la gestion du savoir. Le premier est fondé sur la structuration des savoirs de nature explicite (ou explicités) et formels, voire verticaux, en référence à la capitalisation active et organisée des contenus. Le second versant est orienté sur la socialisation des pratiques à dominantes tacites et plus informelles reposant sur des échanges plus transversaux se déployant principalement dans le cadre de réseaux sociaux, souvent insérés dans le cadre de communautés professionnelles.

La seconde avancée prolonge logiquement la première. Elle montre plus précisément la double dynamique devant s'instaurer pour « mettre en mouvement » ce nouvel écosystème collaboratif. En s'appuyant toujours sur le schéma 2 ci-dessus, une première dynamique « horizontale » s'instaure à travers la combinaison et l'articulation souhaitable entre le versant droit, fondé sur la structuration, et le versant gauche, reposant sur la socialisation. Cette combinaison doit favoriser la capitalisation (versant gauche) des échanges de pratiques (versant droit), trop souvent « hors sol » au sens où la capitalisation des contenus les plus pertinents nécessite d'être organisée et gérée (notamment à travers la pratique de la curation de contenu) en vue de leurs usages et de leur enrichissement. La seconde dynamique complémentaire et combinée se réfère à l'axe vertical de ce même schéma 1, en soulignant l'indispensable interaction entre les flux et les stocks de contenus. En d'autres termes, cette interaction entre les logiques de flux et de stock conduit à stimuler et enrichir les échanges et le partage de contenus utiles et pertinents.

Naturellement, le déploiement de cet écosystème dynamique et vertueux, doit prendre en compte et intégrer un certain nombre de variables, comme la stratégie et les enjeux de l'entreprise, mais aussi son rapport au savoir, sa culture, sa structure organisationnelle de travail et son style de management.

En résumé, j'ai choisi dans cette contribution de clarifier le concept souvent flou de gestion du savoir en élaborant une typologie de quatre modèles types articulés autour de deux axes (un axe horizontal se déployant entre structuration et socialisation et un axe vertical s'étendant entre des flux et des stocks) débouchant sur un écosystème collaboratif vertueux. C'est en cela que cette contribution restera pour moi importante, et que j'ai choisi de la présenter de manière plus développée. Néanmoins, comme je l'ai souligné au début de cet encadré, il m'est apparu, lors de mon investigation de terrain, que l'hypothèse initiale de cette contribution devra être confirmée. Ainsi que je l'ai souligné dans cette contribution, des questions restent en suspens, comme le risque de détournement de l'esprit communautaire, à travers par exemple, le déploiement de communautés de pratique dites hiérarchiques ou de projet.

5.3. (2016) « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », *Estrategias*, Vol. 14, Issue 24.

Dans cette ultime contribution académique, je souhaitais vérifier l'hypothèse selon laquelle le processus de création, de diffusion et d'usage du savoir, ainsi que son aboutissement potentiel à une innovation, est aussi ancien que l'histoire de l'humanité. Elle entend ainsi souligner que le courant contemporain de l'économie du savoir ne constitue qu'une phase dans le déploiement général de ce processus. De manière à étayer cette hypothèse, nous montrons que ce courant se déploie dans le cadre d'une double dynamique combinée : une dynamique dite *longitudinale* enchaînant des innovations structurantes et une dynamique *transversale* plus contextualisée. Cette double dynamique sera ainsi mise à l'épreuve à l'aide d'illustrations historiques. Nous tentons également de démontrer en quoi elle a contribué au processus de création et d'usage de savoirs et d'innovations dans la durée.

5.3.1. L'enchaînement des « *technologies de l'intellect* » (T.D.I.), comme première dynamique *longitudinale* (partie grisée du tableau n° 1 ci-dessous).

Cette première dynamique décrit l'enchaînement des innovations structurantes qui se sont ainsi succédées, de manière combinatoire et cumulative, de l'Antiquité jusqu'à la période récente. Rappelons que le terme de « *technologies de l'intellect* » (TDI) est emprunté à l'anthropologue Goody (2000). Par son usage extensif, nous entendons souligner qu'il génère une amplification de nos capacités cognitives et engendre des effets saillants s'agissant de l'enchaînement de ces TDI.

Issues pour l'essentiel de l'activité humaine, elles contribuent à activer notre savoir, aussi bien pour compiler et classer des données que pour traiter et transmettre des informations, approfondir des connaissances, étayer une argumentation, manipuler des concepts et des idées, etc. En suivant leur ordre d'apparition et l'enchaînement cumulatif des plus représentatives, on citera : l'écriture, l'alphabet, le codex, l'imprimerie, les machines à compter, à écrire et à calculer, l'Internet et le Web. Il est aisé d'en allonger la liste dans la lignée de l'écriture. Il faut ainsi citer les archives, les traités, les bibliothèques sous toutes leurs formes (du rassemblement des tablettes jusqu'aux bibliothèques numériques), les instruments d'écriture manuelle (du calame au stylo à bille). On peut sans difficulté y ajouter également les outils associés à l'univers de l'invisible (microscope) et de l'espace lointain (téléscope). De même, les voyages et les expéditions maritimes (notamment les

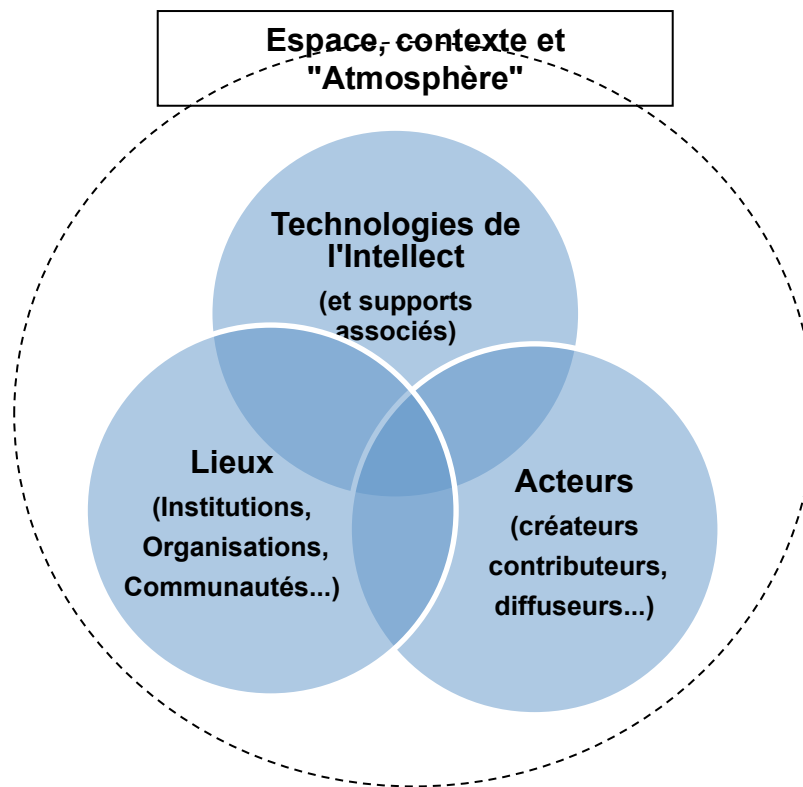
« grandes découvertes » du XVe siècle) ont contribué à modeler au plus juste la carte du monde à l'aide en particulier de l'instrument de navigation qu'est le sextant. Nous soulignons que ces T.D.I. doivent toutefois bien être distinguées de leurs supports associés. Ainsi, l'écriture doit être en quelque détachée sorte du cerveau d'un individu, formalisée, transportée et déposée sur un support, comme les tablettes d'argile, puis les rouleaux de papyrus ou *volumen* et le *codex*, avant l'arrivée des outils numériques.

On souligne enfin les effets saillants de cet enchaînement cumulatif des principales T.D.I. : une croissance cumulative, un phénomène de concentration du savoir, et naturellement, un raccourcissement de l'échelle de temps entre la succession des différentes T.D.I. de plus en plus « performantes » et sophistiquées. Ainsi, il s'est écoulé un peu plus de quatre millénaires entre l'écriture et le codex, un millénaire du codex à l'écriture mécanique, un demi-millénaire de l'écriture mécanique à Internet, dont la mise au point a été effectuée en l'espace de trois décennies.

5.3.2. La seconde dynamique de nature transversale.

Elle prend appui sur la première, mettant en exergue l'articulation des différentes composantes interactives spécifiquement mobilisées dans un contexte historique favorable participant à la création et à la diffusion des savoirs et des innovations au cours de cette longue histoire. Ces composantes étaient au nombre de trois : les *T.D.I.* (décrites dans la section précédente constituant une sorte de point d'appui et sur lesquelles nous ne reviendrons pas), les *lieux* et les *acteurs* qui agissent et s'investissent sous forme individuelle ou collective, ainsi que les *espaces*. Elles s'appuient souvent sur le socle d'un *contexte environnemental* favorable (l'invention de l'imprimerie n'aurait ainsi jamais pu aboutir si elle n'avait pas bénéficié de l'atmosphère rhénane de l'époque et des réseaux associés). Ces composantes sont schématisées dans l'encadré n° 2 suivant qui souligne leur interactivité.

**SCHEMA 3 : LA DYNAMIQUE INTERACTIVE TRANSVERSALE DE CRÉATION, DE
DIFFUSION ET D'USAGE DU SAVOIR ET SES COMPOSANTES.**



Cette double dynamique et ses différentes composantes font ensuite l'objet d'une série d'illustrations permettant d'éprouver sa robustesse, confirmant ainsi la mise à l'épreuve de notre hypothèse de départ. Le tableau n° 1 qui suit en schématise les principales illustrations associées aux périodes ainsi qu'aux différentes composantes (TDI, supports, espaces et lieux, famille d'acteurs).

TABLEAU III : L'ENCHAÎNEMENT ET L'ARTICULATION DES DEUX DYNAMIQUES LONGITUDINALES ET TRANSVERSALES DE CRÉATION ET DE DIFFUSION DU SAVOIR				
PÉRIODES	« TECHNOLOGIES DE L'INTELLECT »	Supports associés	ESPACES/LIEUX (organisations et institutions)	FAMILLE D'ACTEURS
IV ^e millénaire avant J.-C.	Ecriture manuscrite	Tablette		
III ^e millénaire avant J.-C.		<i>Volumen</i>		
IV ^e siècle avant J.-C.	Alphabet (grec, puis latin)		Bibliothèques	Bibliothécaires
III ^e siècle avant J.-C.				Savants et lettrés
I ^{er} siècle après J.-C.		<i>Codex</i>		
À partir du XIII ^e siècle			Monastères Universités	Professeurs Traducteurs Clercs Copistes
À partir du XV ^e siècle	Ecriture mécanique	Formalisation des savoirs artisanaux tacites		
À partir du XVII ^e siècle		Dictionnaires et traités	Académies	Artisans (savoirs tacites) Experts Ingénieurs
À partir du XIX ^e siècle	Technologies liées au traitement de l'information	Machines (à écrire, à compter)	Laboratoires de recherche	Chercheurs
Deuxième partie du XX ^e siècle, jusqu'à nos jours	8 Internet Web 1.0 Web 2.0 ...	Ensemble d'outils technologiques à caractère numérique		<i>Consultants Knowledge managers Communities managers...</i>

En conclusion, cette contribution m'a permis de mettre en exergue une double dynamique combinée longitudinale et transversale comme processus contribuant sur une période longue à la création, la diffusion et l'usage du savoir, ainsi que son débouché potentiel sur une innovation. Sa et dernière phase — plus aboutie — constitue une ressource d'une nature et d'une ampleur sans précédent. L'économie contemporaine du savoir combinée avec les technologies numériques en constitue certes la phase la plus avancée de cette histoire, mais elle ne constitue qu'une étape de son déploiement.

6. UN PROLONGEMENT DE CETTE MISE EN PERSPECTIVE À TRAVERS LA PRÉPARATION D'UNE HABILITATION À DIRIGER LES RECHERCHES (HDR).

Des échanges informels avec plusieurs membres enseignants de l'ISM et du LAREQUOI (notamment Christophe Assens, Annie Bartoli, et Philippe Hermel), ainsi qu'avec d'autres universitaires extérieurs, m'ont incité à prolonger cette « aventure intellectuelle », sans enjeu, mais stimulante, par la préparation d'une HDR. Le professeur Christophe Assens, a très aimablement accepté de m'accompagner en tant que tuteur de recherche dans cette démarche.

Cette nouvelle recherche prolonge en quelque sorte celle de ma thèse sur travaux. Dans ce dernier cas, le travail portait, pour mémoire, sur le management du savoir du point de vue de ses acteurs, ses organisations, ses espaces et ses mondes de grandeur. Dans le cadre de l'HDR, je me positionne sur l'analyse des nouvelles formes de travail collaboratif dans les grandes organisations, singulièrement à travers les communautés de pratique dites pilotées.

6.1. UN NOUVEL ECOSYSTEME COLLABORATIF DE GESTION DU SAVOIR MIS À L'ÉPREUVE.

Je mets à cet effet à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial, au regard des nouvelles formes réticulaires et collaboratives qui sont en cours de déploiement, notamment dans les grandes organisations, dans le cadre de ce que je qualifie de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 ». En m'appuyant sur la littérature académique et principalement sur l'étude d'un terrain, je mets en exergue quatre modèles types d'usages dominants interactifs composant ce nouvel écosystème (ils seront présentés avec plus de détails dans la deuxième partie de ce texte).

À la lumière de cette investigation, il m'apparaît que la mise à l'épreuve de cette hypothèse doit être pour le moins nuancée et qu'elle devra nécessairement être confirmée à travers la diffusion progressive, dans les années à venir, de ce nouvel écosystème au sein de ces grandes entreprises. Ce travail a fait l'objet d'une publication académique (Bouchez, 2015) ainsi que de présentations au sein de colloques scientifiques.

6.2. UNE ÉTUDE DE TERRAIN RENCONTRANT UNE APPÉTENCE ET UN INTERET REEL DES PARTICIPANTS.

Il est intéressant de préciser, à cette occasion et dans ce cadre, certaines modalités de cette recherche qui s'est déroulée plus particulièrement entre octobre 2013 et octobre 2016. J'ai pu ainsi rencontrer un terrain composé d'une quarantaine de professionnels dans le champ de la gestion du savoir : dirigeants de grands groupes, dirigeants de cabinets de conseils orientés sur la transformation numérique et la collaboration, éditeurs de logiciels, experts et académiques.

S'agissant plus spécifiquement des dirigeants et professionnels au sein des grandes firmes, je relevai d'emblée, pour une très grande majorité, leur intérêt à m'accorder un entretien étayé devant alimenter une recherche. Ces derniers ont d'ailleurs été directement enregistrés témoignant ainsi d'une réelle confiance, leur durée ayant d'ailleurs été le plus souvent supérieure au temps initial théoriquement alloué. Plus précisément, je détectai, où l'on me signifiait d'emblée un intérêt réel (voire dans certains cas, une fierté non feinte) à apporter une contribution à une recherche académique. Ces différents entretiens ont d'ailleurs pris rapidement la tournure de « conversations » au sens de Schön (1983) qui mobilisait, on s'en souvient, l'expression de « *conversation réflexive avec la situation* ».

6.3. DES ENTRETIENS STRUCTURÉS EN « CONVERSATIONNELS ».

Le cheminement de ces entretiens était en effet le suivant : un entretien de démarrage basé sur un questionnaire. Celui-ci étant principalement structuré autour de l'hypothèse de travail, qui évoluait quasi naturellement et progressivement vers une forme conversationnelle approfondissant tel ou tel aspect. Comme souvent dans ce genre d'investigations, ces « conversations » faisaient apparaître des pratiques échappant au questionnaire initial. Ce dernier était donc en conséquence régulièrement ajusté, tout en restant positionné dans la ligne de l'hypothèse de travail.

Progressivement au cours de ces entretiens, ayant accumulé un certain nombre d'informations sur les pratiques de grandes entreprises en matière de gestion des savoirs, mes nouveaux interlocuteurs devenaient particulièrement attentifs et intéressés par la manière dont leurs homologues procédaient en la matière. Une forme de *benchmarking* informel tendait à s'instaurer, mais dont l'intérêt était d'alimenter de nouvelles « conversations » souvent fructueuses. Ainsi, à la fin de mon travail, ai-je été sollicité par certaines entreprises pour présenter une première synthèse de mes travaux (sans jamais citer naturellement une référence précise d'entreprise, car tel n'était pas mon rôle). À ce stade (mars 2017), je finalise la rédaction finale de mon HDR.

ENCADRÉ 4. UNE SYNTHÈSE DE CETTE TROISIÈME ÉTAPE PROFESSIONNELLE : DYNAMIQUES ET PERSPECTIVES.

LA LÉGITIMATION D'UNE POSTURE DE CHERCHEUR DANS LE CHAMP DU *SAVOIR*.

La construction progressive de cette légitimation se réalisa à travers mes premières publications académiques. Sa forme aboutie, fut précisément associée à l'obtention de ma thèse sur travaux au cours de cette troisième étape de ce parcours.

Une construction progressive.

Cette légitimation s'est en effet progressivement construite avec le temps sur une vingtaine d'années. C'est en 1992 en effet que je publie mon premier article académique (« 1880-1975, Émergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, n°90, septembre-octobre, pp. 5-19). Mais ce n'est qu'à partir des années 2000, comme je l'ai souligné, que je m'investis durablement dans le champ du *Savoir* sous ses différentes facettes, qui deviendra durablement ma spécialité.

Le premier article académique sur le sujet, publié en 2006, porte sur les *travailleurs* et les professionnels du savoir (« De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », *Gestion* 2000, 6/2006, pp. 79-101). Les articles suivants aborderont complémentirement la question des *organisations* du savoir (en particulier « Autour des services professionnels intellectuels : origine, formes contemporaines et perspectives », *Gestion* 2000, 4/10 juillet-août, p. 33-46, 2010).

Le marqueur décisif de l'obtention de la thèse en sciences de gestion.

Ma thèse sur travaux soutenue en octobre 2013 (*Le management du savoir : acteurs, organisations, espaces et mondes de grandeur*) a constitué pour moi le marqueur décisif et le fruit d'une première reconnaissance académique. De par sa nature, elle m'a en effet permis, de mettre en perspective mes différents travaux académiques et de poursuivre et d'élargir ainsi cette investigation dans le champ du *Savoir*. Ses effets ont été doubles : elle m'a offert un accès et une appartenance, pour le coup légitime, à la communauté des chercheurs en sciences de gestion, mais aussi un regard et une attention plus marquée de la part de certains dirigeants au regard de l'obtention d'un titre de « PhD »¹² ...

La poursuite de travaux académique sur le *Savoir* et la préparation d'une HDR.

À l'issue de l'obtention de ma thèse, je poursuivis logiquement mes recherches académiques en investiguant de nouvelles facettes toujours associées au champ du *Savoir*. Elles portèrent plus spécifiquement sur l'économie et la gestion du savoir (« Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, n° 34, pp. 11-45, 2014 ; « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : le cas des communautés de pratique pilotées », *Gérer et Comprendre*, n° 121, septembre, pp. 51-60, 2015), et : « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », *Estrategias*, Vol. 14, Issue 24, 2016).

C'est ainsi tout naturellement que je me suis décidé, encouragé donc par les collègues cités (Christophe Assens, Annie Bartoli et Philippe Hermel) à poursuivre ce parcours académique, en préparant une HDR. Cette démarche, qui ne comporte aucuns enjeux académiques pour moi, s'inscrit simplement dans un prolongement logique de ma thèse et surtout dans ma volonté de pouvoir encadrer des thèses des doctorant(e)s au sein de notre laboratoire.

LA CONQUÊTE D'UNE RÉELLE LIBERTÉ « QUI N'A PAS DE PRIX » .

Tout au long de la plus grande partie de ma carrière professionnelle en entreprise (étape 1), comme la plupart des salariés, y compris ceux qui exercent d'importantes responsabilités, j'ai œuvré dans la cadre d'organisations à dominantes hiérarchiques et verticales qui, par nature, toléraient peu les idées et pratiques déviantes, et encore moins celles qui étaient transgressives.

¹² Encore un paradoxe bien français dans le milieu des affaires ! Ce titre ainsi formulé sous sa consonance américaine est nettement plus prestigieux que celui de Docteur (en sciences de gestion), ou de Dr.....

Un premier espace de liberté m'a été en quelque sorte offert lorsque j'ai orienté ma carrière dans le champ du conseil en management (étape 2). La relation avec le client introduisait une variable nouvelle au regard de la position de dépendance hiérarchique. Lorsque celle-ci était probante, voire couronnée de succès, la ligne hiérarchie était logiquement affaiblie. En d'autres termes, la captation de clients et la pérennisation de contrats positionnant le consultant dans une position de force au sein du cabinet, au regard de tout autre acteur interne.

Un nouvel espace de liberté beaucoup plus ample s'est à nouveau ouvert progressivement lorsque je fus amené à cumuler deux positions. Dans le monde académique d'une part, en tant que professeur associé, puis docteur en sciences de gestion, et dans le monde marchand d'autre part, où je m'étais totalement autonomisé dans la réalisation de mes prestations. Mais je réalise véritablement, au-delà des contraintes administratives, des jeux politiques et des conflits (présents au sein de la plupart des organisations), le prix inestimable dont bénéficient mes collègues chercheurs, au regard de la liberté de leur parole et de leurs écrits, tant au niveau de leurs enseignements, des réunions internes que dans d'autres espaces, tel les colloques, voire les médias, au regard des organisations marchandes.

La combinaison de cette double position m'a conduit singulièrement dans mes conférences auprès de dirigeants, à exprimer des opinions naturellement étayées, que je n'aurais jamais imaginé pouvoir prononcer auparavant. Cela, pour une double raison : l'absence de pression consciente ou non d'une « pensée conforme » souvent propre aux organisations marchandes, notamment lorsque l'on occupe des fonctions de dirigeant et surtout la confiance que peut donner une nouvelle légitimité académique.

IV. UNE SYNTHÈSE COMBINÉE ET ARTICULÉE DE MES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DE RECHERCHE.

À l'issue de la présentation des trois étapes de mon itinéraire professionnel combiné avec un parcours de recherche, il m'a semblé important de pouvoir en souligner leur enchaînement, ainsi que leur dynamique interactive.

Je présenterai donc successivement, le rappel des étapes de mon itinéraire professionnel et de recherche, sous la forme d'un tableau, permettant ainsi de mettre en exergue, de manière ramassée, leurs dynamiques interactives.

1. UN RAPPEL DES TROIS ÉTAPES DE MON ITINÉRAIRE PROFESSIONNEL COMBINÉ AVEC UN PARCOURS DE RECHERCHE.

De manière à fixer les idées et à synthétiser ces trois étapes, le tableau qui suit se propose de les retracer en faisant apparaître leur concordance. La partie gauche de ce tableau déroule les trois étapes de mon itinéraire professionnel, alors que la partie droite, de manière parallèle, décline ces mêmes trois étapes dans mes activités et mon parcours de recherche.

TABLEAU IV. SYNTHÈSE DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DE RECHERCHE COMBINÉS	
PARCOURS PROFESSIONNEL	PARCOURS RECHERCHE
Étape1 : Praticien au sein du monde de L'ENTREPRISE, à travers le prisme du management des ressources humaines (1973-1993)	
1973-1979 : Responsable de la formation (Groupe Bel)	

1979-1984 : Chef du personnel -Groupe Bel -Groupe Snecma 1984-1992 : VP Ressources Humaines : -Groupe Thales -Groupe Nielsen	1. Publication professionnelle liées à l'étape 1 : -1982 : « Absentéisme volontaire et théories d'organisation », revue <i>Personnel</i>, n°237, janvier, p. 19-25. 2. Publications académiques liées à l'étape 1¹³ : -1992 : « 1880-1975, Émergence de la fonction personnel », <i>Revue française de gestion</i>, n° 90, septembre-octobre, pp. 5-19.
Étape 2 : « Praticien réflexif » au sein du monde du CONSEIL au regard de la posture du consultant, travailleur « professionnel » du savoir (1994-2010).	
Consultant et Directeur associé successivement dans plusieurs cabinets de conseil : -Groupe Bernard Brunhes -Groupe Altédia (Raymond Soubie) -IDRH (Jean-Luc Placet).	1. Publications académiques associées à l'étape 2 : -1997 : « La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations », <i>Revue Gestion des Ressources Humaines</i>, n° 21-22, mars-juin, pp. 19-44 -2002 : « L'Émergence et le développement du conseil dans les organisations : dimensions liées à la psychologie du travail », <i>Psychologie du travail et des organisations</i>, vol. 8 n 2, pp. 79-109 -2006 a, « De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », <i>Gestion 2000</i>, 6/2006, pp. 79-101. -2006 b : « Manager des travailleurs professionnels du savoir », <i>Revue française de gestion</i>, vol. 32, n° 168-169, novembre-décembre, pp. 35-53. -2006 c : « De quelques tentatives de modernisation socio-économique en France (1910-1970) », <i>Revue Management et Avenir</i>, n° 11, décembre,

¹³ Les trois publications majeures et le plus abouties de mon point de vue et présentées sous la forme d'encadré dans le corps de ce mémoire, pour chacune des trois étapes, apparaissent ici en caractère gras.

	pp. 93-111. -2009 : « Autour des travailleurs du savoir, perspectives et enjeux », in (Dir. Rowe F.), <i>Sociétés de la connaissance et prospective – Hommes, organisations et territoires</i>, LEMNA, pp. 67-86. -2010 : « Autour des services professionnels intellectuels : origine, formes contemporaines et perspectives », <i>Gestion</i> 2000, 4/10 juillet-août, p. 33-46. 2. Publications professionnelles associées à l'étape 2 : -1996 : « Le management est mort, vive le management ! », revue <i>Management et Conjoncture sociale</i>, juin, p. 9-12. (Repris dans la revue <i>Personnel</i>, n° 375, décembre, p. 25-27. -1998 : « Travail et relève des générations », revue <i>Personnel</i>, n° 386, janvier-février, p. 41-43. -1997 : « Gestion des ressources humaines : l'histoire en devenir », <i>Management et Conjoncture sociale</i>, n°516, septembre, p. 11-18. (Repris dans la revue <i>Personnel</i>, n° 389, mai 1998, p. 31-41). -1999 : « Le modèle de travail de consultants deviendra-t-il le modèle dominant ? », <i>Management et Conjoncture Sociale</i>, n° 548, janvier, p. 38-43. -1999 : « Comment les consultants construisent leur sécurité ? », <i>Management et Conjoncture Sociale</i>, n°556, mai, p. 56-57. -2001 : « Faut-il aller vers la reconnaissance d'un contrat de travail indépendant ? », <i>Management et Conjoncture Sociale</i>, n°612, septembre, p. 73-78. -2002 : « La GRH à la croisée des modèles : entre logique intégrée et logique réseau », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n°5, avril, p. 28-30. -2003 : « Relations clients-consultants : gérer les tensions », (avec J.
--	--

	Simonet), <i>Ressources Humaines et Management</i>, n°9, avril, p. 29-30. -2004 : « Les travailleurs du savoir, essai de clarification d'un concept flou », <i>L'Expansion Management Review</i>, n°113, juin, p. 87-93. -2004 : « Repérer et évaluer les travailleurs du savoir », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 14, juin, p. 44-45. -2005 : « Les prestations intellectuelles : l'évolution des relations entre les consultants et les entreprises », <i>Personnel</i>, n° 458, mars-avril, p. 28-29. -2005 : Coordination (avec M. Parlier) du numéro 464, de novembre, de la revue <i>Personnel</i>, sur le thème « retraite et gestion des âges ». -2005 : « Favoriser le développement de l'activité professionnelle des seniors : état de la question, pratiques et recommandations », avec S. Collette, <i>Personnel</i>, n° 464, novembre, p. 30-32. -2009 : « Les travailleurs du savoir, travailleurs de l'invisible », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 32, janvier. -2009 : « Le gourou, le chercheur, et le professeur... à la recherche des mystères de la réussite managériale », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 34, juin. -2009 : « Défense et illustration de l'innovation au quotidien dans le conseil », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 36, janvier, p. 28-29. -2010 : « Le talent, ses origines, ses représentations et ses usages professionnels », <i>Revue Personnel</i>, mai. -2010 : « Peut-on manager par le talent ? » <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 37, mars. -2010 : « Management 2.0 : mythe ou réalité ? Ni l'un ni l'autre, un peu des deux... », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 38, juin. -2010 : « Le talent et ses usages professionnels », <i>Revue Personnel</i>, juin. -2010 : « La 'classe créative' et les 'talents' selon le gourou Richard
--	---

	Florida : effet de mode où réalité tangible ? », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 39, octobre. 3. Publications d'ouvrages ou de chapitres d'ouvrages, liés à l'étape 2. -1999 : « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (Coord.), <i>Ressources Humaines</i>, (Edition d'Organisation, collection références), rééditions actualisées, 2003, 2005, p. 7-51. -2003, 2009 : <i>Le Conseil</i> (avec J. Simonet), Editions d'Organisation, (collection les références), 550 pages. -2004 : <i>Les nouveaux travailleurs du savoir</i>, Editions d'Organisation, (collection les références), 450 pages. -2005 : « Les prestations de services intellectuels autour du management et des ressources humaines : stratégies et enjeux », in D. Weiss (Coord.), <i>Ressources Humaines</i>, (Edition d'Organisation, collection références), p. 665-688. -2005 : « La reconnaissance des professionnels du savoir », in J.M. Peretti (Dir.) : <i>Tous reconnus</i>, (Editions d'Organisation), 2005, p. 295-212. -2006 : <i>Manager les travailleurs du savoir</i>, Editions Liaisons, 384 pages. -2008 : <i>Le management invisible : autour des travailleurs du savoir</i>, Editions Vuibert , 335 pages. -2009 : Collette S., Batal C., Carré P. Charbonnier O., <i>L'atout senior</i>, Dunod, (participation à la problématisation et aux analyses préliminaires de cette recherche).
Étape 3 : Travailleur « hybride » au carrefour de la RECHERCHE et de l'OPÉRATIONNEL (2011 à ce jour).	

2011-2014 : Professeur-associé à l'Université de Versailles-Saint-Quentin (UVSQ). 2014 à ce jour : Chercheur-associé au laboratoire LAREQUOI (UVSQ).	1. Publications académiques liées à l'étape 3 : -2013 : Le management du savoir : acteurs, organisation, espaces et monde de grandeur, thèse de Sciences de Gestion, soutenue le 29 octobre (avec les félicitations du jury). -2014 : « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », <i>Savoirs</i>, n° 34, pp. 11-45 -2015 : « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : le cas des communautés de pratique pilotées », <i>Gérer et Comprendre</i>, n° 121, septembre, pp. 51-60. -2016 : « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », <i>Estrategias</i>, Vol. 14, Issue 24. 2. Publications professionnelles associées à l'étape 3 : -2011 : « Pour le retour du conseil identitaire et personnalisé », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 40, janvier. -2011 : « Relation client-consultant : la co-production, mode de coopération exigeant et réflexif », <i>Personnel</i>, n° 517, février. -2011 : "Génération Y : mythe ou réalité ? », <i>Ressources Humaines et Management</i>, n° 42, juin, 2011. -2014 : « L'émergence des communautés de pratique pilotées », <i>L'Expansion Management Review</i>, septembre, pp. 121-130. -2016 : « L'économie fondée sur le savoir », <i>Projet collaboratif BourbaKeM</i>, sous la coordination de Jean-Louis Ermine. 3. Publications d'ouvrages ou de chapitres d'ouvrages, liés à l'étape 3. -2011 : , « La gestion des ressources humaines dans son histoire », in (coord. Allouche J.), <i>L'Encyclopédie des Ressources Humaines</i>, (3°
---	---

	édition). -2012 : <i>Le conseil en management dans tous ces états</i>, Management & Société, Cormelles-le-Royal. -2012 : <i>L'économie du savoir : construction, enjeux et perspectives</i>, Edition De Boeck, Bruxelles. -2016 : <i>L'entreprise à l'ère du digital</i>, De Boeck, collection Méthodes & Recherche, 334 pages.
--	--

2. UNE DYNAMIQUE LONGITUDINALE ET TRANSVERSALE DE MES PARCOURS PROFESSIONNEL ET DE RECHERCHE.

Cette double dynamique, de nature longitudinale et transversale, tend d'une part, à résumer et souligner l'évolution à travers les trois étapes de mes parcours professionnels et de recherche (lecture longitudinale), et d'autre part, à mettre en exergue la manière dont ces deux parcours se nourrissent mutuellement (lecture transversale).

2.1. Une lecture longitudinale : Un itinéraire professionnel et de recherche fondé sur l'autonomisation et l'approfondissement progressif des pratiques.

Ces trois étapes m'ont en effet permis d'appréhender et de me confronter successivement, comme je l'ai indiqué, à trois mondes aux caractéristiques distinctes. Le fil conducteur qui les relie, s'exprime à travers une double démarche fondée sur une autonomisation et un approfondissement des pratiques.

L'autonomisation se construit dans un premier temps, à travers un passage du monde de l'entreprise à celui du conseil. De manière ramassée, comme je l'ai souligné dans ce mémoire de synthèse, je suis passé d'une posture à dominante verticale et classique, – associée ou recherchée par tout consultant professionnel – à une posture de nature plus horizontale dans le cadre d'une relation de type plus partenariale auprès de clients, le plus souvent dirigeants de grandes organisations. Cette autonomisation s'est à nouveau renforcée avec une caractéristique qui n'a « pas de prix » : la liberté de s'exprimer librement pratiquement sans aucune contrainte organisationnelle (notamment à travers

des publications académiques et professionnelles). C'est cet immense privilège qu'offre le monde académique à ses enseignants-chercheurs.

L'approfondissement des pratiques y est partiellement associé. Ainsi, l'expérience acquise et consolidée en entreprise sur une assez longue période m'a permis, après une période d'adaptation, d'appréhender au sein du monde du conseil certains enjeux stratégiques et surtout réflexifs (de par mes publications académiques), qui suscitaient souvent moins d'appétence et d'intérêt chez mes collègues consultants. C'est plus généralement l'une des limites conséquente à cette activité, comme je l'ai également souligné, qui m'est alors apparue progressivement. J'avais en effet bien conscience – même si j'observais un intérêt croissant de la part d'un certain nombre de dirigeants de grands groupes de bénéficier de recommandations robustes, étayées par des références académiques – que bien souvent, la pression temporelle liée à la fourniture des « livrables » aux clients, contribuait à affaiblir la réflexion intellectuelle, et partant, la qualité de la prestation. Cette exigence m'a logiquement conduit à m'engager et à m'investir de manière plus affirmée dans le monde de la recherche, à travers la production d'articles académiques et l'intégration comme professeur associé au sein de l'Université de Versailles-Saint-Quentin, tout en poursuivant, tel un travailleur « hybride », de manière plus sélective, mes activités de consulting.

2.2. Une lecture transversale : Un itinéraire professionnel et de recherche qui se nourrissent mutuellement.

Cette perspective transversale entend souligner de manière complémentaire et combinée la dynamique, au sein de chacune de ces trois étapes, des interactions entre mes activités professionnelles et mes productions et activités de recherche.

Ainsi, au cours de l'étape 1 (praticien au sein du monde de l'entreprise, à travers le prisme du management des ressources humaines) déjà marquée au départ par une appétence pour les productions académiques, j'ai publié mes deux premiers articles scientifiques (voir tableau IV ci-dessus). Ils visaient, pour mémoire, à élever le niveau conceptuel de ma réflexion, en appréhendant notamment la construction de la base doctrinale de cette fonction, ainsi que ses perspectives.

Mais c'est surtout au cours de l'étape 2 (« Praticien réflexif » au sein du monde du conseil au regard de la posture du consultant, travailleur professionnel du savoir) que cette nourriture interactive allait s'intensifier. J'avais ainsi pu, à travers la publication de cinq contributions académiques (voir tableau IV ci-dessus) forger et conceptualiser progressivement les notions de travailleurs professionnels du savoir et d'organisation du savoir. Ce travail avait été en effet rendu possible par ma posture hybride de « praticien réflexif » (Schön, 1983).

Enfin, au cours de l'étape 3 (Travailleur « hybride » au carrefour de la recherche et de l'opérationnel), cette même nourriture interactive continuait de s'intensifier. D'une part, en étant recruté comme professeur-associé à l'université de Versailles-Saint-Quentin, j'intégrai l'institution académique, en concevant et encadrant un master 2 intitulé : « Management stratégique en Changement (MSC), parcours conseil en management ». Cette activité pédagogique me permit d'apporter aux étudiants un éclairage « hybride » sur les pratiques de management et de consulting, teintées de références académiques. D'autre part, je poursuivis et prolongeai mes travaux scientifiques en élargissant mes recherches vers la notion plus large et plus englobante de dynamique d'économie du savoir et d'écosystème collaboratif. Cela se traduit par la publication de trois articles académiques, ainsi que la soutenance de ma thèse sur travaux (voir l'encadré x ci-dessus). La préparation en cours d'une Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) présentée dans la section III.6.

2.3. Une synthèse de cette double lecture.

Cette double lecture souligne ainsi l'enchaînement de mes recherches et leur combinaison avec mes activités professionnelles.

Centrées initialement sur la base doctrinale de la fonction personnel (étape 1), ils se sont enchaînés, au regard de l'évolution de mon activité professionnelle (étape 2), vers les notions de travailleurs et d'organisations du savoir. Ils se sont ensuite prolongés et élargis (étape 3) en se centrant sur les concepts de l'économie du savoir et d'écosystèmes collaboratifs.

CONCLUSION

Cette conclusion portera sur deux aspects distincts. Je proposerai d'abord une synthèse des apports des principales contributions issues de mes travaux académiques, ainsi que les perspectives de mes nouvelles recherches. Je confirmerai ensuite ma conviction, forgée au regard de ce parcours professionnel, qu'il existe un espace de coopération prometteur et indispensable entre chercheurs et praticiens du management.

1. UNE SYNTHÈSE DES APPORTS MES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES ET LES PROJETS DE NOUVELLES RECHERCHES

Je présenterai successivement les principaux apports de mes contributions académiques centrés sur les différentes facettes du *Savoir* qui concernent plusieurs aspects développés dans ce mémoire, que je vais synthétiser.

1.1. APPORTS DE MES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES....

Cinq textes me paraissent avoir apporté des éclairages significatifs dans le champ du *Savoir*.

1.1.1. La clarification des concepts flou et protéiforme de travailleurs du savoir.

Ce travail de clarification de ces notions n'a, à ma connaissance, jamais été véritablement abordé dans la littérature managériale. Une première matrice fondée sur la nature de l'activité dominante et l'intensité de la relation (interaction) avec le client permettait d'opérer une distinction entre deux catégories de travailleurs du savoir (et deux autres catégories de professionnels du savoir (experts et créatifs). S'agissant de ces derniers, des distinctions plus fines ont été proposées sur la base d'une échelle dite de prestige (professionnel repéré, reconnu, réputé et consacré). Par ces diverses contributions, je formulai le vœu de l'approfondissement d'un travail portant sur une

sociologie des professions et des professionnels du savoir, sur laquelle j'ai bien l'intention de me consacrer.

1.1.2. La réalisation d'un travail similaire concernant les organisations du savoir.

De manière à opérer cette clarification, je pris appui au départ sur les travaux de Weber (1956 ; 1967), Burns et Stalker (1961) Mintzberg (1979), et Karpik (2007). Je fus conduit à proposer une nouvelle distinction structurante entre les bureaucraties professionnelles qualifiées respectivement de mécanistes et de cognitives et les adhocraties identitaires, qualifiées pour leur part respectivement de savantes et d'innovantes. Dans ce dernier cas je m'inspirai des travaux émanant de la sociologie des professions d'essence anglo-saxonne et des travaux plus récents sur les services professionnels et les organisations fondées intensivement sur le savoir.

1.1.3. Une distinction entre les mondes de grandeurs homogènes, hétérogènes et hybrides.

En partant de mes travaux antérieurs enrichis par ceux de ceux de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que ceux de Salais et Storper (1993), je fais référence, par l'usage de terme de « monde de grandeur », à des formes et à des modes de représentation stylisés et dominants permettant précisément de saisir les différentes formes de coordination des activités marchandes à dominantes immatérielles. Je distingue ainsi des formes de coordinations économiques, d'une part, de grandeur *homogène* (en référence aux travailleurs du savoir et aux bureaucraties dites processurales) et d'autre part, de grandeur *hétérogène* (en référence aux professionnels du savoir et aux adhocraties identitaires).

J'introduis par ailleurs un troisième monde qualifié d'« hybride » qui emprunte certaines caractéristiques aux deux autres mondes.

1.1.4. L'inscription et la construction de l'économie du savoir dans une perspective historique et non uniquement contemporaine.

Une très grande majorité d'observateurs avisés et de chercheurs associe le concept d'économie du savoir (ou fondée sur le savoir) à l'époque contemporaine, singulièrement le plus souvent à partir des années 1990.

J'ai montré que cette perspective était restrictive. Pour ce faire, je me suis en effet appuyé sur une double dynamique combinée. Une dynamique longitudinale autour de l'enchaînement des « technologies de l'intellect », et une dynamique transversale reposant sur trois composantes (les acteurs, les structures/lieux/espaces et les supports). Ces deux dynamiques se sont largement déployée singulièrement depuis l'Antiquité.

1.1.5. La clarification entre des pratiques protéiformes de gestion de savoir à travers la présentation d'un nouvel écosystème collaboratif.

Ayant été le témoin et le lecteur de confusions émanant tant de praticiens que de chercheurs dans le champ de la gestion du savoir, j'ai souhaité y apporter un éclairage structurant aboutissant à ce que j'ai qualifié de nouvel écosystème collaboratif dynamique de gestion et de circulation du savoir dans les grandes organisations qui émerge progressivement à partir du milieu des années 2000. Il repose sur deux sources, remontant au moins à l'Antiquité, qui tendent à converger pour former dans la période contemporaine, précisément le cadre de ce nouvel écosystème. La première se réfère à la structuration et à la capitalisation des savoirs de forme plutôt explicite autour du *Knowledge Management*. La seconde est fondée sur la socialisation des pratiques à dominante tacite dans le cadre des réseaux sociaux et des communautés de pratique. À cette première distinction – qui apparaît sur un axe horizontal – il convient d'ajouter une seconde de nature verticale, fondée d'une part, sur la logique de flux et d'autre part, sur la logique de stock (voir schéma n° 2 p. 85).

La rencontre de ces deux axes permet de dégager quatre modèles-types d'usages dominants mobilisés majoritairement par ces entreprises, s'inscrivant dans une dynamique plus ou moins évolutive et interactive.

1.2.... ET DE NOUVEAUX PROJETS DE RECHERCHE EN PERSPECTIVE.

Je présenterai brièvement à ce stade, les projets de recherche que je souhaite mener dans un avenir proche, et qui se situent en proximité avec le *Savoir*, ses activités associées et ses usages.

Le premier projet, déjà évoqué dans le point 2.1., concerne un travail centré sur une sociologie des professions et des professionnels du savoir, dans la continuation de mes recherches sur les travailleurs du savoir.

Le second projet, dans le prolongement du travail de recherche en cours, en vue de l'obtention d'une HDR, portera sur les pratiques innovatrices collaboratives au sein des organisations, dans le prolongement des communautés de pratique autour de l'économie collaborative.

2. UN ESPACE DE COOPERATION PROMETTEUR ET INDISPENSABLE ENTRE CHERCHEURS ET PRATICIENS.

Ce travail introspectif de mise en forme, que j'effectue pour la première fois dans le cadre de la préparation d'une Habilitation à Diriger les Recherches (H.D.R.), m'est apparu en effet comme extrêmement salubre. J'en mesure aujourd'hui les enjeux, c'est-à-dire les atouts, mais aussi les difficultés d'un positionnement hybride. Les réserves de certains dirigeants et managers vis-à-vis des approches conceptuelles sont encore très répandues, autant d'ailleurs que les mêmes réserves de chercheurs vis-à-vis du monde du *business* et de ses représentations.

Face à ce qu'il convient de nommer une sous-utilisation chronique des travaux des chercheurs singulièrement en sciences de gestion dans l'univers du *business*, je reste convaincu que les lignes bougent. Pour ne prendre qu'une modeste illustration au niveau de l'ISM, j'observe ainsi à mon niveau que des chercheurs « purs » sont de plus en plus nombreux à me solliciter (parfois discrètement) afin que je leur procure des ouvertures dans les firmes et dans les médias de manière à ouvrir leurs perspectives. Plus généralement, j'observe de la part de doctorants la volonté de travailler sur des thèmes présentant un réel intérêt pour les entreprises en explorant le terrain, plutôt que sur des documents ou des bases déjà constitués.

Inversement, comme je l'ai souligné dans ce texte, des dirigeants et des managers avec qui je travaille sont littéralement « fatigués » de se voir prescrire par de grands cabinets, de nouveaux « one best way » pour accompagner les changements organisationnels ou d'entendre des idées reçues, à la mode, mais fausses et/ou réductrices et génératrices d'effets pervers, voire de leurres, de tromperies — déjà au centre de travaux de Foucault (2001 ; 2008). On ne peut que conseiller de relire à cet effet l'ouvrage de référence, *The Reflexive Partitionner*, du sociologue consultant Daniel Schön (1983), qui prônait notamment une « *conversation réflexive avec la situation* ». Il demeure d'une redoutable actualité.

Enfin, et c'est peut-être l'aspect essentiel sur lequel je termine cette conclusion, je réalise à quel point l'encadrement de travaux professionnels et académiques a constitué un enrichissement et une vigoureuse stimulation. S'agissant de l'encadrement de travaux professionnels, j'ai en effet présenté deux illustrations (parmi d'autres) qui m'ont permis de progresser en portant,

particulièrement pour la seconde (au sein d'IDRH) un regard académique sur des travaux de nature opérationnelle.

Inversement, du côté de l'encadrement académique, tant dans l'encadrement de mémoires que de la participation aux ateliers doctoraux, j'ai également pu apporter le regard complémentaire et combiné d'un praticien pour éclairer les perspectives académiques. Je rejoins ainsi modestement les propos et la posture de « praticien réflexif » si bien décrite par Schön (1983).

ANNEXES

Deux annexes sont successivement présentées : la première récence, de manière synthétique toutes les publications académiques et les travaux d'encadrement présentées dans ce mémoire. La seconde regroupe l'ensemble de mes contributions non académiques : publications professionnelles, contributions pour la presse professionnelle et médias (points de vue et entretiens), contributions à des chapitres d'ouvrages, publication d'ouvrages.

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'ENCADREMENT DES PUBLICATIONS ACADÉMIQUES PRÉSENTÉES DANS CE MÉMOIRE.

1. TRAVAUX D'ENCADREMENT PROFESSIONNELS ET ACADÉMIQUES.

- Encadrement de l'animation pédagogique au sein de l'entreprise Bel du déploiement des dispositifs de formation (1976-1979).
- Encadrement des mémoires professionnels (à connotation académique) et leur évaluation au sein de Toulouse Business School, en tant que membre du jury du MBA Management Consulting (2008-2011).
- Encadrement et pilotage de la session du MBA Management Consulting à Montréal (2008-2011).
- Encadrement de consultants sous la forme de pilotage de nombreuses missions de conseil (particulièrement entre 1996 et 2010).
- Coaching éditorial dans la rédaction d'ouvrage managériaux chez IDRH (2011-2013).
- Encadrement de mémoires contribuant à l'obtention d'un master MSC, parcours conseil en management, à l'ISM (2011-2014).

2. PUBLICATIONS ACADÉMIQUES (avec comité de lecture).

2.1. Publications consacrées à la fonction Ressources Humaines au sens large (associées à l'étape 1) :

- « 1880-1975, Émergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, n° 90,

septembre-octobre, pp. 5-19 (1992).

- « La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 21-22, mars-juin, pp. 19-44 (1997).
- « De quelques tentatives de modernisation socio-économique en France (1910-1970) », *Revue Management et Avenir*, n° 11, décembre, pp.93-111 (2006 c).

2.2. Publications principalement consacrées à la notion de travailleurs et d'organisations du savoir (associées à l'étape 2) :

- « L'Émergence et le développement du conseil dans les organisations : dimensions liées à la psychologie du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 8 n° 2, pp. 79-109 (2002).
- « De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », *Gestion 2000*, 6/2006, pp. 79-101 (2006 a).
- « Manager des travailleurs professionnels du savoir », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 168-169, novembre-décembre, pp. 35-53 (2006 b).
- « Autour des travailleurs du savoir, perspectives et enjeux », in (Dir. Rowe F.), *Sociétés de la connaissance et prospective – Hommes, organisations et territoires*, LEMNA, pp. 67-86 (2009).
- « Autour des services professionnels intellectuels : origine, formes contemporaines et perspectives », *Gestion 2000*, 4/10 juillet-août, p. 33-46 (2010).

2.3. Publications consacrées à la notion de gestion du savoir (associées à l'étape étape 3) :

- *Le management du savoir : acteurs, organisations, espaces et mondes de grandeur*, thèse de sciences de gestion soutenue le 29 octobre 2013 (avec les félicitations du jury).
- « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, n° 34, pp. 11-45 (2014).
- « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : le cas des communau-tés de pratique pilotées », *Gérer et Comprendre*, n° 121, septembre, pp. 51-60 (2015).
- « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », *Estrategias*, Vol. 14, Issue 24, 2016.

ANNEXE 2 : PUBLICATIONS NON ACADEMIQUES.

1. PUBLICATIONS PROFESSIONNELLES.

- « Absentéisme volontaire et théories d'organisation », revue *Personnel*, n°237, janvier 1982, p. 19-25.
- « Le management est mort, vive le management ! », revue *Management et Conjoncture sociale*, juin 1996, p. 9-12. (Repris dans la revue *Personnel*, n° 375, décembre 1996, p. 25-27.
- « Travail et relève des générations », revue *Personnel*, n° 386, janvier-février 1998, p. 41-43.
- « Gestion des ressources humaines : l'histoire en devenir », *Management et Conjoncture sociale*, n°516, septembre 1997, p. 11-11-18. (Repris dans la revue *Personnel*, n° 389, mai 1998, p. 31-41).
- « Le modèle de travail de consultants deviendra-t-il le modèle dominant ? », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 548, janvier 1999, p. 38-43.
- « Comment les consultants construisent leur sécurité ? », *Management et Conjoncture Sociale*, n°556, mai 1999, p. 56-57.
- « Faut-il aller vers la reconnaissance d'un contrat de travail indépendant ? », *Management et Conjoncture Sociale*, n°612, septembre 2001, p. 73-78.
- « La GRH à la croisée des modèles : entre logique intégrée et logique réseau », *Ressources Humaines et Management*, n°5, avril 2002, p. 28-30.
- « Relations clients-consultants : gérer les tensions », (avec J. Simonet), *Ressources Humaines et Management*, n°9, avril 2003, p. 29-30.
- « Les travailleurs du savoir, essai de clarification d'un concept flou », *L'Expansion Management Review*, n°113, juin 2004, p. 87-93.
- « Repérer et évaluer les travailleurs du savoir », *Ressources Humaines et Management*, n° 14, juin 2004, p. 44-45.
- « Les prestations intellectuelles : l'évolution des relations entre les consultants et les entreprises », *Personnel*, n° 458, mars-avril 2005, p. 28-29.
- Coordination (avec M. Parlier) du numéro 464, de novembre 2005, de la revue *Personnel*, sur le thème « retraite et gestion des âges ».
- « Favoriser le développement de l'activité professionnelle des seniors : état de la question,

pratiques et recommandations », avec S. Collette, *Personnel*, n° 464, novembre 2005, p. 30-32.

- « Les travailleurs du savoir, travailleurs de l'invisible », *Ressources Humaines et Management*, n° 32, janvier 2009.
- « Le gourou, le chercheur, et le professeur... à la recherche des mystères de la réussite managériale », *Ressources Humaines et Management*, n° 34, juin 2009.
- « Défense et illustration de l'innovation au quotidien dans le conseil », *Ressources Humaines et Management*, n° 36, janvier, 2009 p. 28-29.
- « Le talent, ses origines, ses représentations et ses usages professionnels », *Revue Personnel*, mai 2010.
- « Peut-on manager par le talent ? » *Ressources Humaines et Management*, n° 37, mars, 2010.
- « Management 2.0 : mythe ou réalité ? Ni l'un ni l'autre, un peu des deux... », *Ressources Humaines et Management*, n° 38, juin, 2010.
- « Le talent et ses usages professionnels », *Revue Personnel*, juin 2010.
- « La 'classe créative' et les 'talents' selon le gourou Richard Florida : effet de mode où réalité tangible ? », *Ressources Humaines et Management*, n° 39, octobre 2010.
- « La gestion des ressources humaines dans son histoire », in (coord. Allouche J.), *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*, (3^e édition), 2011.
- « Pour le retour du conseil identitaire et personnalisé », *Ressources Humaines et Management*, n° 40, janvier, 2011.
- « Relation client-consultant : La co-production, mode de coopération exigeant et réflexif », *Personnel*, n° 517, février 2011.
- "Génération Y : mythe ou réalité ? », *Ressources Humaines et Management*, n° 42, juin, 2011.
- « L'émergence des communautés de pratique pilotées », *L'Expansion Management Review*, septembre, pp. 121-130, 2014.
- « Vers un nouvel écosystème de gestion du savoir », *Ressources Humaines et Management*, n° 64, janvier 2016.
- « L'économie fondée sur le savoir », *Projet collaboratif BourbaKeM*, sous la coordination de Jean-Louis Ermine.
- « On a tout essayé, sauf la confiance », (avec C. Assens), *Revue Gestion*, vol. 42, n° 3,

automne 2017.

2. CONTRIBUTIONS PRESSE PROFESSIONNELLE ET MEDIAS (POINTS DE VUE ET ENTRETIENS)

- Entretien avec un journaliste de la revue sur le passage du métier de DRH à celui de consultant, *Management et Conjoncture sociale*, n°504, mars 1997, p. 46-49.
- « Travail et relève des générations », publication dans la rubrique « point de vue », *Les Echos*, 03.06.1997.
- « Une gestion de troisième type » publication dans la rubrique « point de vue », *Les Echos*, 24.10.1998.
- Entretien autour des travailleurs du savoir, *Fagora*, 91.09.2004.
- « Les travailleurs du savoir vont accroître leur pouvoir » entretien, *Entreprise et Carrières*, n° 727, 31.08.2004.
- « Toute la lumière sur les travailleurs du savoir », *Libération*, 11.11.2004.
- « Penser le management du futur », *La Tribune*, 31.08.2007.
- Entretien pour la revue *Personnel* : « Le conseil. Le livre du consultant et du client : un métier décidément impossible... mais toujours aussi attractif », n° 504, novembre 2009.
- Entretien pour la revue *Personnel* sur la gestion du talent, mai 2010.
- « Et si la génération Y, n'était qu'un mythe ? », *lemonde.fr*, du 17.05.2011.
- « Savoir expert, savoir profane : l'expertise en question », *lemonde.fr*, du 28.07.2011.
- « Du bon usage des consultants », *Les Echos*, 20-21 janvier 2012.
- « Génération processus' versus 'génération collaborative », *Les Echos.fr*, 2 mars 2012.
- « Penser la privatisation du savoir », *Les Echos.fr*, 11 février 2013.
- Entretien pour la revue *Personnel* : "Du portage des informations au partage des connaissances", mai 2013.
- « Les hauts potentiels sont dépassés », *La Tribune*, 21 janvier 2014.
- "Les nouvelles promesses du savoir collaboratif", *La Tribune*, 31 mars 2014.
- "Ce que peut représenter l'économie du savoir aujourd'hui", *La Tribune*, 9 avril 2014.
- "La fin des petits chefs", *Les Echos*, 25 avril 2014.
- "La vraie nature des réseaux sociaux d'entreprise", *La Tribune*, 7 mai 2014.
- "Quand la confiance rapporte plus que le contrôle", *Le Monde*, 6 novembre 2014.
- "Refonder le management", *La Tribune*, 10 février, 2015.
- "La défaite du savoir managérial", *La Tribune*, 20 avril 2015.
- "Pour un nouveau logiciel managérial", *Les Echos.fr*, 28 septembre 2015.

- "Quelle gestion du savoir dans les grandes entreprises, à l'heure du numérique", *La Tribune*, 2 décembre 2015.
- "L'entreprise schizophrène, entre rationalisation et coopération", *Le Monde*, 14 mars 2016.
- Entretien pour la revue *Personnel* : « Les communautés de pratique : une approche qui réconcilie horizontalité et verticalité », janvier 2017.
- « Pour une entreprise au cœur du nouvel écosystème collaboratif de gestion du savoir », *Parlons RH*, 31 mars 2017.
- « 'L'entreprise libérée', entre excès d'honneur et excès d'indignité », *Le Monde*, 2 juin 2017.
- « Le 'management à la française', entrave à la transition numérique », *Les Echos*, 6 juin 2017.

3. CONTRIBUTIONS À DES OUVRAGES COLLECTIFS

- « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (Coord.), *Ressources Humaines*, 1999 (Edition d'Organisation, collection références), rééditions actualisées, 2003, 2005, p. 7-51.
- « Les prestations de services intellectuels autour du management et des ressources humaines : stratégies et enjeux », in D. Weiss (Coord.), *Ressources Humaines*, (Edition d'Organisation, collection références), 2005, p. 665-688.
- « La reconnaissance des professionnels du savoir », in J.M. Peretti (Dir.) : *Tous reconnus*, (Editions d'Organisation), 2005, p. 295-212.
- Collette S., Batal C., Carré P. Charbonnier O., *L'atout senior*, Dunod, 2009 (participation à la problématisation et aux analyses préliminaires de cette recherche).
- « Autour des travailleurs du savoir, perspectives et enjeux », in (Dir. Rowe F.), *Sociétés de la connaissance et prospective – Hommes, organisations et territoires*, LEMNA, 2009, p. 67-86.
- « La gestion des ressources humaines dans son histoire », in (coord. Allouche J.), *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2011 (3^e édition).
- "L'économie fondée sur le savoir", Projet collaboratif *BourbaKeM*, sous la coordination de Jean-Louis Ermine, 2016.
- *100 notions : management et numérique* (participation), Chaire UNESCO innovation, 2017.

4. OUVRAGES.

- *L'entreprise à l'ère du digital*, De Boeck, collection Méthodes & Recherche, 2016, 334 pages.
- *L'économie du savoir*, De Boeck, collection Méthodes & Recherches, 2012, 2014, (2016, traduction en portugais), 385 pages.
- *Le conseil en management dans tous ses états*, Editions Management & Société, 2012, 320 pages.
- *Le management invisible : autour des travailleurs du savoir*, Editions Vuibert, 2008, 335 pages.
- *Manager les travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, 2006, 384 pages.
- *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Editions d'Organisation, (collection les références), 2004, 450 pages.
- *Le Conseil* (avec J. Simonet), Editions d'Organisation, (collection les références), 2003, 2004, 2009, 550 pages.

ANNEXE 3 : ILLUSTRATIONS SÉLECTIVES DE CONFÉRENCES ET COMMUNICATIONS

À

CARACTERE NÉO-ACADEMIQUES¹⁴. RÉALISÉES DANS LA DERNIERE PÉRIODE AUPRES D'ORGANISATIONS ET D'INSTITUTIONS (2013-2017).

1. ANNEE 2017 :

- **Paris (groupe Jalios, conseil technologique)**, présentation de mes travaux académiques sur le savoir et ses usages auprès des dirigeants et associés du groupe en vue d'éclairer leur stratégie, 6 janvier.
- **Paris (ANVIE)**, animation scientifique, pour cette association qui se positionne au carrefour de la recherche et de l'opérationnel, d'un colloque auprès des professionnels des grandes organisations sur les perspectives et les enjeux stratégiques de la gestion du savoir, 23 mars.
- **Paris/Montréal (Club de Lectures Affaires)**, présentation dans le cadre d'une téléconférence, de mes travaux sur les bénéfices potentiels de la transformation numérique autour du thème « apprendre ensemble par le savoir des autres, 28 mars.
- **Paris/Montréal (Télé sommet 2007)**, réalisation d'une télé conférence sur le management du savoir, dans le cadre du thème « réinventer la gestion », 30 mai.
- **Washington (Georgetown University)**, présentation d'une communication intitulée : « Social networks and professional communities a fair governance » auprès de professionnels et d'académiques, 16 juin.
- **Montréal (HEC Montréal)**, réalisation d'une conférence intitulée : « Pour un nouvel écosystème collaboratif de gestion et de circulation des savoirs auprès de professionnels et d'académiques, 20 juin.
- **Paris (ESSEC)**, réalisation d'une conférence auprès de professionnels et d'étudiants sur

¹⁴ Pour mémoire, ces contributions et communications se situent au carrefour de l'académique et de l'opérationnel.

les pratiques de *Knowledge Management* dans les grandes organisations, 21 septembre.

- **Paris (ANVIE)**, animation scientifique de trois ateliers sur le management des connaissances auprès de professionnels de grandes organisations, les 10 octobre, 7 novembre et 5 décembre.

2. ANNEE 2016 :

- **Paris (AGeCSO)**, présentation d'une communication académique auprès de l'Association pour la Gestion des Connaissances intitulée : « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », 18 mai.
- **Tours (Groupe CEA)**, synthèse conclusive d'un séminaire du groupe sur le savoir et ses usages dans les firmes de haute technologies, 14 septembre.
- **Marrakech (Forum international sur le digital)**, présentation d'une communication auprès des dirigeants marocains sur les pratiques collaboratives au regard du nouvel environnement numérique, 28 octobre.
- **Paris (Groupe L'Oréal)**, présentation auprès de cadres du groupe du point de vue d'un chercheur sur le thème de la confiance et du contrôle au travail, 22 novembre.
- **Paris (Club Rumeur Publique)**, réalisation d'une conférence à caractère néo-académique auprès des grands médias économiques français sur l'avenir du travail, 14 décembre.

3. ANNEE 2015 :

- **New-York (Club Praxis)**, présentation d'une conférence sur les enjeux de la transformation digitale au regard de la gestion des savoirs, auprès des dirigeants de filiales françaises installées aux USA, 24 avril.
- **Clermont-Ferrand (Groupe Michelin)**, réalisation auprès des cadres du groupe d'une conférence sur les enjeux du Knowledge Management au regard de mes propres

recherches, 24 septembre.

- **Toulon (Kedge Business School)**, présentation d'une communication académique auprès de l'Association pour la Gestion des Connaissances intitulée : « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : le cas des communautés de pratique pilotées », Gérer et Comprendre, n° 121, septembre, pp. 51-60, 12 juin.
- **Paris (FIAP Jean Monnet)**, animation scientifique d'un colloque intitulé : « Disciplines sans frontières », 15 avril.

4. ANNEE 2014 :

- **Londres (Regents University)**, réalisation d'une conférence auprès des enseignants et des étudiants sur le nouveau paradigme associé à l'économie du savoir, 28 février.
- **Londres (Regents University)**, réalisation d'une conférence auprès des enseignants et des étudiants sur les mondes de grandeurs associés aux différentes facettes de l'économie du savoir, 9 mai.
- **Londres (KM Europe Conférence)**, réalisation d'une communication auprès des professionnels européens du Knowledge Management sur une lecture académique des différentes pratiques, 27 juin.
- **Jouy-en-Josas (HEC)**, réalisation d'une conférence auprès de dirigeants africains sur les bénéfices potentiels associés au bon usage des réseaux sociaux, 22 juillet.
- **Paris (Groupe Engie)**, réalisation d'une télé e conférence dans le cadre d'un symposium du groupe à destination des chercheurs monde sur l'économie des savoirs et ses usages, 12 novembre.
- **Paris (AG2R La Mondiale)**, réalisation d'une série de conférence auprès des managers du groupe portant sur les nouvelles pratiques managériales en émergence, janvier.
- **Jouy-en Josas (HEC)**, réalisation d'une présentation sur l'économie du savoir auprès des enseignants et chercheurs de la direction des programmes, 20 janvier.

5. ANNEE 2013 :

- **Rabat (IRES)**, présentation débat autour de mes recherches académiques au sein de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques, auprès de la communauté des chercheurs de Rabat, 8 novembre.
- **Casablanca (Institut AMAQUEN)**, présentation d'une communication dans le cadre d'un colloque académique organisé par l'institut sur l'apprentissage et ses pratiques, 18 décembre.
- **Paris (MEDEF)**, présentation d'une communication dans le cadre du colloque Education Entreprise, sur l'économie du savoir, 20 mars.
- **Paris (Groupe La Poste)**, réalisation d'une conférence débat autour du management intergénérationnel, 23 avril.

BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON M. (1994), *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Alfred Kieser, Mannheim.
- ALVESSON, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press, Oxford.
- AMALBERTI R. (2005), *La Conduite des systèmes à risque*, PUF, Paris.
- ASH S. E. (1946), "Forming impressions of Personality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 41, Issue 3, pp. 258-290.
- ARROW K. (1962 a), "Economic welfare and the allocation of resources for inventions", chapter title, in *The rate and direction of inventing activity*, Nelson R., Princeton University Press, pp. 609-626.
- ARROW K. (1962 b), "The Economic Implications of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, vol. 29, n°3, june, pp. 155-173.
- BELL D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society. A venture in social forecasting*, Basic Books, Inc., New York.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BURNS T et SLATER G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres.
- CASPAR P. (1970), *Formation des adultes ou transformation des structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- CASPAR P. (1975), *Pratique de la formation des adultes*, Les éditions d'organisation, Paris.
- CASPAR P. (2011), *La formation des adultes*, Eyrolles, Paris.
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.
- DANIELLOU F. (1997), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, ANACT, Paris.
- DAVIES G. "Anytime/anyplace computing and the future of Knowledge Work", *Communication of the ACM.*, Vo 45., n° 12, 2002, pp. 67-73.
- DAWSON R. (2000), *Developing Knowledge-Based Client Relationships. The Future of Professional Services*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- FLEXNER A. (2011[1915]), "Is social work a profession?", *Research in Social Work Practice*, vol. 11, n°2, mars, pp. 152-165.

- FORAY D. et LUNDEVALL B.-A. (1997), « Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance », in Guilhon B et al., *Economie de la Connaissance et des Organisations*, l'Harmattan, Paris, pp. 16-37.
- FORAY D. (2000, 2009), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, collection « Repères », Paris.
- FORAY D. (2002), « Une introduction à l'économie du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, n°171/1, pp. 13-28.
- FOUCAULT M. (2001), *L'Herméneutique du sujet*, Seuil/Gallimard, Paris.
- FOUCAULT M. (2008), *Le gouvernement de soi et des autres*, Seuil/Gallimard, Paris.
- FRENKEL S., KORCZYNSKI M., DONOGHUE L. et SHIRE K. (1995), “Re-constituting work: trends towards knowledge work and info-normative control”, *Work, Employment and Society*, 9(4), pp. 773-796.
- GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp. 163-196.
- GEROSKI P. et MARKIDES C. (2005), *Fast second. How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Market*, John Wiley, Hoboken.
- GIDDENS A. (1984) *The constitution of society : outline of a theory of structuration*, University of California press, Berkeley.
- GREENWOOD R. et SUDDABY R. (2006), (dir. Greenwood et al.), Introduction, in *Professional service firms*, Elsevier, Oxford (UK)/Amsterdam/San Diego, pp. 1-16.
- HANSEN M. T., NOHRIA N., et TIERNEY T. (1999), “What’s your strategy for managing knowledge ?” *Harvard Business Review*, 77/2, March-April, pp. 106-116.
- HOLDEN N.J. (2002), *Cross-cultural management : A Knowledge management perspective*. Prentice-Hall, Harlow.
- IGALENS (2016), « Impact de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 4, n°261, novembre-décembre 2016, pp. 11-20.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (1974), “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases”, *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*”, vol. 47, n° 2, mars 1979, p. 263-291
- KARPIK L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- KELLOWAY K. E. et BARLING J. (2000), “Knowledge work as organizational behaviour”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, Issue 3, pp. 287-304.

- LAWRENCE P. R. et LORSCH J. W. (1967), *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Massachusetts.
- LE BOTERF G. et VIALLET F. (1975), *Métiers de formateurs*, epi, Clamecy.
- LEICHT, K.T. et 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
- LEPLAT J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail*, PUF, Paris.
- LINDBECK A et SNOWER, J. (1989), *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge, MIT Press.
- LOWENDAHL B. (1997; 2000), *Strategic Management of Professional services Firms*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- MAC CARTHY D. (1966), *La conduite du personnel*, Dunod, Paris.
- MAGER R. F. (1975), *Preparing instructional objectives* (2^o édition), Fearon Publisher, Belmont.
- MAISTER D.H (1993), *Managing the professional Service Firm*, The Free Press, Cambridge.
- MACHLUP F. (1962), *The production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton.
- MASLOW A. (1943) , "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50, n^o 4, juillet 1943, p. 370-396
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations : A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- MONTESQUIEU C. ([1748] 2010), *De L'esprit des lois*, Kessinger Publishing, Whitefish (version française).
- ORR J. (1996), *Talking about machines. An Ethnography of e Modern Job*, Cornell University Press, New York.
- PARSONS T. (1939), "The Professions and the Social Structure", *Essays in Sociological Theory, essay in Sociological Theory*, pp. 34-49, Free Press, New York,.
- PINNINGTON A. et MORRIS, T. (2002), "Transforming the architect: Ownership and archetype change", *Organisation Studies*, 23, pp. 189- 210
- PFEFFER J. et SUTTON R. (2006), *Hard Facts. Dangerous Half-Truth & Total Nonsense*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- ROSENZWEIG P. (2007), *The Halo Effect... and the eight business delusions that deceive managers*, Free Press, New York.
- SALAI R. ET STORPER M. (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Ecole des Hautes en Sciences Sociales, Paris.

- SALMON C. (2007), *Storytelling*, La Découverte, Paris.
- SCHÖN D. A. (1983), *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.
- SCOTT M. C. (1998), *The intellect Industry*, Wiley, Chichester.
- SVEIBY, K.E. et RISLING, A. (1986), Kunkapsföretaget (The Knowhow Company), Liber, Malmö.
- SVEIBY K.E. (1992), "The knowhow company: strategy formulation in knowledge-intensive industries", in Hussey, D.E., *International Review of Strategic Management*, John Wiley, New York.
- TOCQUEVILLE A. de ([1856] 1985), *L'Ancien Régime et la Révolution*, Folio/histoire, Paris.
- TOCQUEVILLE A. de (1952), *Etat social et politique de la France*, in *Œuvres complètes*, Gallimard, Paris.
- TOFFLER A. (1970), *Future Shock*, Random House, New York.
- THORNDIKE, E. L. (1920), "A constant error on psychological ratings", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 4, pp. 25-29.
- VAN WINKELN et MCKENZIE (2011), *Knowledge Work*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, collection « repères », La découverte, Paris.
- VIALLET F. (1987), *L'ingénierie de la formation*, Les éditions d'organisations, 1987).
- WEBER M. (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen.
- WEBER M. (1967), *Rechtssoziologie*, Luchterhand, Berlin.
- WILENSKI H. (1964), "The professionalization of Everyone ?", *American Journal of Sociology*, 2. pp. 137-158.

PUBLICATIONS CITÉES DE L'AUTEUR DU MÉMOIRE

DANS LE CORPS DU TEXTE.

- BOUCHEZ J.-P. (1992), « 1880-1975, Émergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, n° 90, septembre-octobre, pp. 5-19.
- BOUCHEZ J.-P. (1997), « La modernisation de la gestion du personnel dans les grandes organisations », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 21-22, mars-juin, pp. 19-44.
- BOUCHEZ J.-P. (1999), « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (Coord.), *Ressources Humaines*, 1999 (Édition d'Organisation, collection références), rééditions actualisées, 2003, 2005, pp. 7-51.

- BOUCHEZ J.-P. (2002) « L'Émergence et le développement du conseil dans les organisations : dimensions liées à la psychologie du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 8 n° 2, pp. 79-109.
- BOUCHEZ J.-P., et SIMONET J. (2003, 2009), *Le conseil, le livre du consultant et du client*, Eyrolles, Paris (avec la collaboration de Gilbert P. et Pelade J.).
- BOUCHEZ J.-P. (2004), *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Eyrolles, Collection références, Paris.
- BOUCHEZ J.-P. (2005), « La reconnaissance des professionnels du savoir », in J.M. Peretti (Dir.), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, pp. 295-212.
- BOUCHEZ J.-P. (2005), « Les prestations de services intellectuels autour du management et des ressources humaines : stratégies et enjeux », in D. Weiss (Coord.), *Ressources Humaines*, (Édition d'Organisation, collection références), 2005, pp. 665-688.
- BOUCHEZ J.-P. (2006 a), « 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 b), « Manager des travailleurs professionnels du savoir », *Revue française de gestion*, vol. 32, n°168-169, novembre-décembre, pp. 35-53.
- BOUCHEZ J.-P. (2006 c), « De quelques tentatives de modernisation socio-économique en France (1910-1970) », *Revue Management et Avenir*, n° 11, décembre, pp. 93-111.
- BOUCHEZ J.-P. (2006 d), *Manager les travailleurs du savoir*, Éditions Liaisons, Paris.
- BOUCHEZ J.-P. (2008) : « Consultants versus chercheurs : une dichotomie à relativiser ? », *Savoirs*, 16, p. 59-61.
- BOUCHEZ J.-P. (2008), *Le management invisible, autour des travailleurs du savoir*, Edition Vuibert, Paris.
- BOUCHEZ J.-P., COLLETTE S., BATAL C., CARRE P. et CHARBONNIER O. (2009), *L'atout senior*, Dunod, Paris (participation à la problématisation et aux analyses préliminaires de cette recherche).
- BOUCHEZ J.-P. (2009) : « Autour des travailleurs et des organisations du savoir : clarifications, enjeux et perspectives », in *Sociétés de la Connaissance et Prospective* (Dir. F. Rowe), p. 67-86.
- BOUCHEZ J.-P. (2010), « Autour des services professionnels intellectuels : Origine, formes contemporaines et perspectives », *Gestion 2000*, 4/10 juillet-aout, p. 33-46.
- BOUCHEZ J.-P. (2011), « La gestion des ressources humaines dans son histoire », in (coord. Allouche J.), *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*, (3^e édition).
- BOUCHEZ J.-P. (2012 a), *Le conseil en management dans tous ces états*, Management & Société, Cormelles-le-Royal.
- BOUCHEZ J.-P. (2012 b), *L'économie du savoir : construction, enjeux et perspectives*, Edition De

Boeck, Bruxelles.

BOUCHEZ J.-P. (2013), *Le management du savoir : acteurs, organisation, espaces et monde de grandeur*, thèse de Sciences de Gestion, soutenue le 29 octobre (avec les félicitations du jury).

BOUCHEZ J.-P. (2014) : « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques, et ses enjeux », *Savoirs*, n° 34, pp. 11-45.

BOUCHEZ J.-P. (2015), « Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial : Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gérer et Comprendre*, n° 121, septembre, pp. 51-60.

BOUCHEZ J.-P. (2016), « A historical perspective on the dynamics of knowledge creation and application », *Estrategias*, Vol, 14, Issue 24.

BOUCHEZ J.-P. (2016), « L'économie fondée sur le savoir », Projet collaboratif BourbaKeM, sous la coordination de Jean-Louis Ermine.