Les métiers de l'information dans l'économie du savoir

Autor(en): **Soulier, Eddie**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 4: **Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer**

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141234

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES MÉTIERS DE L'INFORMATION DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

Eddie SOULIER
Laboratoire Tech-CICO
UTT – Université de Technologie de Troyes, France
eddie.soulier@utt.fr

1. L'économie du savoir

La notion « d'économie du savoir » proposée par l'OCDE (1996) vise à appréhender la phase d'évolution actuelle de l'économie mondiale. Elle entérine les différents concepts qui ont vu le jour dans les années 90 autour de la gestion des connaissances : « compétences-clés » (Prahalad et Hamel, 1990), « firme intensive en connaissances » (Starbuck, 1992), « Knowledge Creating Compagny » (Nonaka et Takeuchi, 1995) ou encore « économies fondées sur la connaissance (Foray et Lundvall, 1996).

L'économie du savoir présente six caractéristiques :

- degré croissant d'ouverture de l'économie mondiale : concurrence internationale, croissance des exportations mondiales, approfondissement de l'internationalisation des firmes, tendances à la globalisation des marchés, phénomènes d'alliances, de fusions, d'acquisition ;
- déplacement vers les services à forte valeur ajoutée : déplacement de la production des biens vers les services et, au sein du secteur des services, des activités à faible valeur ajoutée vers celles ayant une plus grande valeur ajoutée, ce qui marque une extension progressive des industries dites « intensives en connaissances » ;
- compétition fondée sur l'**innovation** continue et intensive : en complément des formes désormais plus traditionnelles de concurrence (qualité totale, vitesse, flexibilité ...), la compétition se fonde de plus en plus sur l'innovation continue, d'une part, et intensive, d'autre part. Cela se traduit par une préoccupation autour du capital intellectuel des firmes, une montée en puissance du design, de la créativité, de l'ingénierie concourante, de la recherche de variété, par l'optionalité croissante, etc. ;
- avènement brutal des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) :le milieu des années 90 est marqué par l'irruption brutale (bien que prévisible) des nouvelles technologies de l'information, principalement autour des mobiles, de l'internet et des technologies web ;

- tendance long terme à la croissance des secteurs de la science et de l'éducation et montée des emplois hautement qualifiés (consultants, experts, ingénieurs, chercheurs...) ;
- apparition de nouvelles formes d'**organisations** (en projet, par processus, en réseau, de type communautés d'intérêt sur internet) et de nouvelles modalités de production, de commercialisation et de distribution des produits, dans le contexte de la nouvelle économie (dot.com, entreprises virtuelles, télé-services, places de marché...).

L'un des enjeux de l'évolution des économies fondées sur la connaissance concerne la capacité des firmes à développer de nouvelles compétences en matière de gestion de l'information, de capitalisation, de partage des connaissances et de travail en réseau.

Bien que les études soient limitées et les données sujettes à interprétation, certains travaux enregistrent des transformations structurelles importantes qui se produisent à mesure que les entreprises et les travailleurs s'adaptent aux possibilités d'un contexte économique en évolution rapide (Gera, Gu et Lin pour le Canada, Gollac et Greenan pour la France). L'importance croissante des activités à coefficient élevé de savoir se traduit par des changements significatifs au niveau de la structure industrielle et de la composition des emplois dans la plupart des pays développés.

L'importance relative des professions du savoir s'est accrue et s'observe tant dans les industries manufacturières (pétrole, produits chimiques...) que dans celles des services (finances, assurances...). Cette importance s'explique par plusieurs facteurs, tels que l'augmentation du niveau de scolarité, la mise en place de systèmes d'information de plus en plus perfectionnés dans les entreprises, la tertiarisation industrielle, et la croissance des tâches exigeants le recours à des « analystes symboliques » (Reich) capables de rassembler, manipuler et organiser l'information et de communiquer à divers niveaux de complexité, et d'être plus autonome dans leur travail. Ceci se traduit d'ailleurs par un biais en faveur des travailleurs qui utilisent l'ordinateur, lesquels gagneraient des salaires plus élevés que les autres types de travailleurs (de l'ordre de 15% aux Etats-Unis, moins en France). L'importance accrue des travailleurs de la connaissance est aussi attribuable à la croissance rapide des industries où le coefficient de savoir à tendance à être relativement élevé. Ceci résulte de stratégies délibérées de firmes ayant pour objectif d'asseoir leur compétitivité sur le savoir (industries intensives en connaissances). Bien entendu, le secteur des TIC lui-même (sociétés de services informatiques, opérateurs télécom, acteurs du multimédia) n'est pas étranger à l'augmentation de l'ensemble de ces indicateurs.

Il faut également souligner un déplacement récent des enjeux associés à l'accès à l'information, à la prise de décision, à la création de valeur dans l'entreprise. Une très large majorité de travaux sont encore fondés sur l'idée que l'information, la décision et la valeur sont du ressort des dirigeants, des managers et des cadres de gestion. Or, dans une grande entreprise, on peut distinguer deux types de décisions : les grandes décisions stratégiques, prises par une poignée de cadres supérieurs, et une myriade de petites décisions prises quotidiennement par chaque employé. Lorsqu'une entreprise étudie ses processus informationnels et décisionnels, elle a tendance à se concentrer d'une part sur les grandes décisions et d'autres part sur les domaines d'informatisation les plus évidents et les plus facilement automatisables. Cette « dictature de l'information » où seuls quelques initiés ont accès aux données allait même il y a quelques années encore jusqu'à limiter drastiquement aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux l'accès au système d'information de l'entreprise.

Avec l'internet, la culture de gestion centralisée de l'information a été fortement mise à mal, comme elle l'avait d'ailleurs été avec le développement de la micro-informatique et avant encore, par l'informatique départementale. Cela s'est traduit au début des années 90 par la prise en main par des employés ou des départements entiers de l'entreprise de leurs propres besoins informationnels, avec la prolifération des ordinateurs de bureau et la généralisation des bases de données, tableurs et traitements de texte. Internet n'a fait qu'accentuer ce phénomène et l'étendre aux clients externes. La technologie internet à démocratisé l'accès à l'information et la communication de travail.

À travers les diverses initiatives technologiques actuelles (portails informationnels, gestion de connaissances, infrastructure technique d'entreprise), il s'agit de mener deux stratégies qui peuvent paraître paradoxales : livrer des informations précises et de qualité à l'ensemble le plus large possible d'employés et décentraliser l'autorité décisionnelle, au profit d'une rapidité et d'une flexibilité nouvelle, tout en cherchant à retrouver un certain niveau de centralisation autour de projets de rationalisation de la gestion de l'information. L'objectif du management, in fine, est alors de chercher à accroître la productivité du « travailleur du savoir » et de son travail.

2. Le travailleur du savoir

Selon P. Drucker (1999), six facteurs principaux déterminent la productivité des travailleurs du savoir :

1. La productivité du travailleur du savoir conduit à privilégier le choix et la *définition de la tâche* par le travailleur plutôt que par le travail. La question est : « quelle est la tâche ? » (cf. le quoi ? plutôt que le comment ?)

2. Elle veut ensuite qu'on donne la responsabilité de sa productivité au travailleur du savoir lui-même. Le travailleur du savoir doit se gérer lui-même. Il doit jouir de l'*autonomie*.
3. L'*innovation continue* doit faire partie du travail, de la tâche et de la responsabilité du travailleur du savoir.
4. Son travail exige du travailleur du savoir un *apprentissage continu*, mais aussi qu'il enseigne régulièrement aux autres.
5. La productivité du travailleur du savoir n'est pas, du moins au premier chef, une question de quantité de production. La *qualité* est au moins aussi importante.
6. Enfin, il faut que le travailleur du savoir soit considéré et traité comme un *actif*, et non comme un coût. Le travailleur du savoir doit vouloir travailler pour son organisation, de préférence à toute autre possibilité qui s'offre à lui.

Dans le nouveau modèle de compétence, le travailleur du savoir est plus ou moins responsable de l'initiative et de l'efficacité. À une extrémité, le travailleur n'est responsable ni du choix de la tâche, ni de la façon de l'accomplir ; dans une situation intermédiaire, le travailleur est responsable et dispose d'une réelle liberté dans le choix de la manière de réaliser la tâche, mais pas du choix de la tâche elle-même ; à l'autre extrémité, le travailleur doit choisir la tâche, soit en co-responsabilité avec sa hiérarchie (experts de professions réglementées comme les experts-comptables), soit de manière indépendante et autonome.

Notons que les modèles actuels, principalement d'origine américaine (Boyatzis, 1982), se fondent de plus en plus sur l'individu, les caractéristiques personnelles et les comportements (behaviour) des meilleurs (best performers) pour aboutir à la performance de l'entreprise. Ils paraissent inaptes à intégrer une réflexion consistante sur la gestion des connaissances, contrairement au modèle de management des compétences plus « continental », centré sur le professionnalisme, le métier et l'organisation (Geffroy, Tijou, 2002).

3. La nouvelle « technostructure »

L'accent mis sur le capital immatériel conduit à repenser l'environnement de travail des travailleurs du savoir, ce qui suppose deux préalables : réfléchir à ce qu'est la performance et la contributivité dans ce nouveau contexte de management, et faire travailler ensemble des professionnels de l'information en support du travailleur du savoir, ceux-ci venant d'horizons très variés : formation, documentation, gestion de connaissances, ingénierie de processus, gestion de données, métiers du support, ergonomie, informatique, métiers de la communication, ingénierie du changement.

Pour mettre en place ce nouvel environnement, deux conceptions sont envisageables : la création d'une « nouvelle technostructure » (Galbraith, 1967, Mintzberg, 1982), fondée sur le contrôle, par les ingénieurs, les concepteurs, les analystes et les techniciens, de l'information, de la cognition et de la communication où, hypothèse que nous esquisserons en conclusion, nouveau modèle de la compétence fondé sur une internalisation plus forte de ces spécialités dans les communautés professionnelles elles-mêmes.

La description du premier modèle, qui vise à rationaliser et standardiser les méthodes, les connaissances, l'information, les procédés de travail, les compétences et le flux de travail (workflow) nous amènent à passer en revue la chaîne des métiers impliqués dans le support aux travailleurs du savoir, selon les principes suivants :

- indiquer les métiers dont les compétences sont suffisamment typées pour être répertoriés comme des métiers liés à l'information ;
- omettre des métiers qui sont touchés par les NTIC et l'e-business, mais sans que le fond des compétences en soit aujourd'hui profondément modifié ;
- ne pas confondre l'évolution des professions de l'information avec l'impact des NTIC sur les modes de travail du personnel dans l'entreprise ;
- s'appuyer sur des critères de segmentation simples et admis (technique/ métier ou contenu/contenant) ;
- regrouper les métiers au sein de plusieurs familles professionnelles.

Plusieurs critères de segmentation peuvent être utilisés : techniques, supports, usages, contenus.

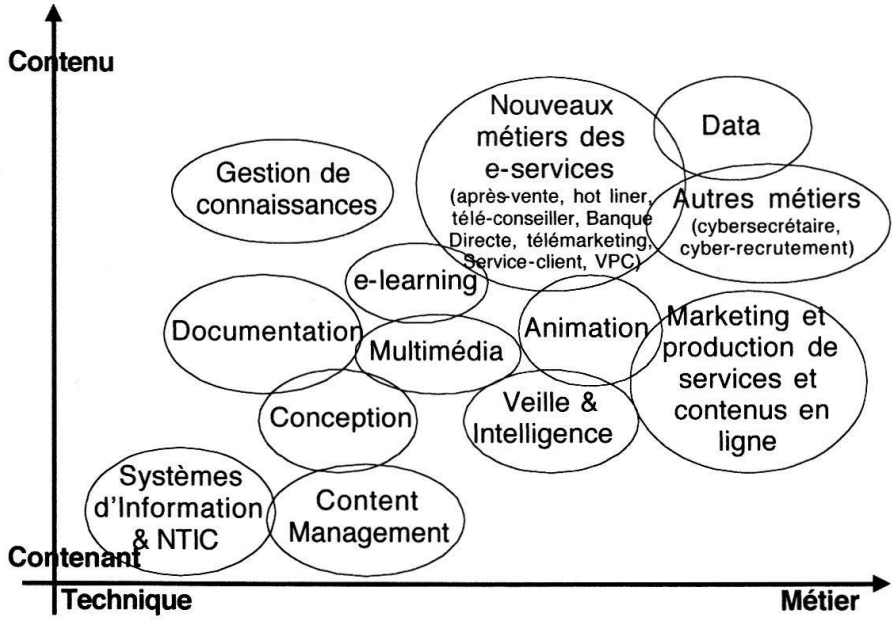

Fig. 1 Les métiers de l'information dans l'économie du savoir

Les métiers abordés sont notamment :

Métiers	**Emplois-type**
Documentation	Documentaliste Rédacteur technique
Information	Veilleur Chargé de l'intelligence économique Courtier en information
Conception multimédia	Concepteur de sites web Concepteur multimédia Graphiste multimédia Webmestre
Informatique	Chef de projet intranet/internet Développeur multimédia
Animation	Animateur de forum et de *chat* Journaliste en ligne Cyberwriter Soutien métier en ligne
Formation	Concepteur de formation en ligne Télétuteur de formation en ligne Responsable e-learning
Gestion de connaissances	Gestionnaire de connaissance

Fig. 2 La technostructure de l'information et du travail en réseau

Plusieurs familles ne sont pas abordées, l'objectif étant ici simplement d'illustrer la problématique. Il s'agit :

- des métiers de la « Data » (Data manager ou responsable données),
- des métiers du support au « Travail collaboratif »,
- des métiers de la gestion de contenus (ou « Content Management »),
- des métiers de la gestion des archives, de la Mémoire d'Entreprise, de la gestion de la qualité.

Une autre conception du travail dans l'économie du savoir, nous l'avons dit, s'appuie notamment sur le modèle de la compétence (Zarifian, 2001) et les communautés de pratique (Wenger, 2001). Le modèle de compétence est fondé sur :

- l'autonomie,
- la prise d'initiative,
- la responsabilité,
- le sens,
- l'intelligence distribuée,
- l'auto-formation,
- et l'engagement des membres dans des communautés.

4. Les communautés de pratique et l'apprentissage collectif

Cette seconde option ne s'impose que tendanciellement, en tension à la nouvelle technostructure, comme une réaction de certains collectifs opérationnels et transversaux à la crise de la prescription, du management et, d'une certaine manière, des nouvelles organisations productives (Hatchuel et Weil, 1995), lesquelles demeurent encore largement fondées sur la séparation du travail et du travailleur. Autour des métiers de l'information, c'est toute une réflexion qui s'ouvre sur le travail, demain, et, au-delà, sur la structure de nos sociétés de la connaissance.

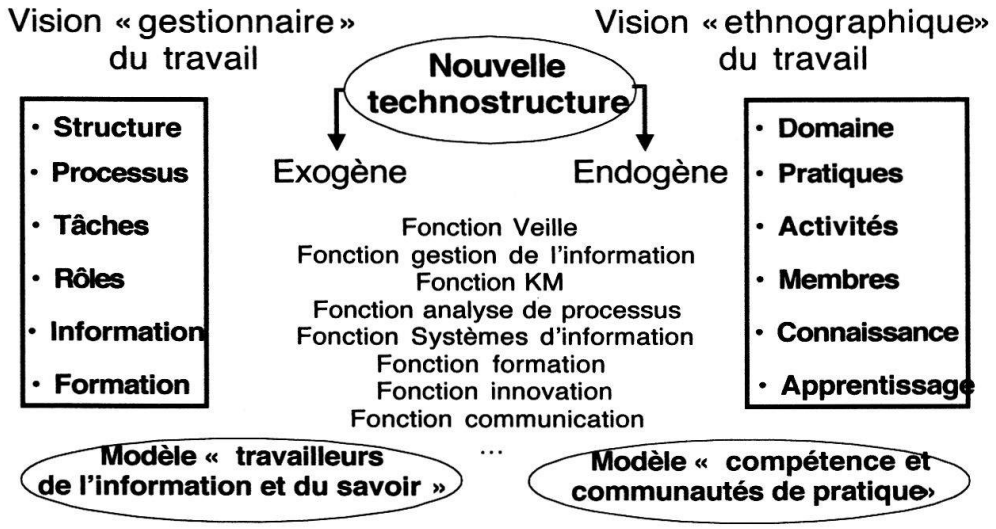

Fig. 3 Quelle vision du travail pour demain ?

Le concept de « communauté de pratique » (Brown et Duguit, 1991, Wenger, 1998), articulé aux modèles actuels de la compétence (Zarifian, 2001), nous paraît être un bon candidat pour repenser à nouveaux frais l'articulation entre logique sociale et logique économique dans la société et l'économie du savoir.

Bibliographie:

BOYATZIS R., 1982, *The Competent Management : A Model for Effective Performance*, Wiley-Interscience.

BROWN J.S., DUGUIT P., 1991, « Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization Science*, 2:40-57, 1991.

DRUCKER P., 1999, *L'avenir du management, selon Drucker*, Village Mondial.

FORAY D., LUNDVALL B.A., 1996, « The Knowledge-based economy : from the economics of knowledge to learning economy », *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, FORAY D. et LUNDVALL B.A. (éds), OCDE, Paris.

GALBRAITH J.R., 1967, *The New Industrial State*, Boston, MA, Houghton Mifflin.

GEFFROY F., TIJOU R., 2002, *Le management des compétences dans les entreprises européennes*, INSEP CONSULTING Editions.

HATCHUEL A., WEIL B., 1995, *Experts in Organizations, a Knowledge-Based Perspective on Organizational Change*, L. LIBRECHT, translator, Walter de Gruyter, Berlin, New York.

LEFEBVRE L.-A, LEFEBVRE E., MOHNEN P., 2001, *La conduite des affaires dans l'économie du savoir*, Paris, Economica.

MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisations.

NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New-York.

OCDE, *Technology, Productivity and Job Creation*, Paris : OCDE, 1996.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 34.

REICH R., 1997, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.

STARBUCK W.H., 1992, « Learning by Knowledge-Intensive Firms », *Journal of Management Studies*, 29.

WENGER E., 1998, *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.

ZARIFIAN P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons.