

## Travailleur du savoir ou travailleur de l'information?

Billet publié le 08/10/2008 sur Travailleur du savoir

[http://www.cluster21.com/blog/christophe\\_deschamps/travailleur\\_du\\_savoir\\_ou\\_travailleur\\_de\\_linformation](http://www.cluster21.com/blog/christophe_deschamps/travailleur_du_savoir_ou_travailleur_de_linformation)

En 2005, en agrégeant des chiffres fournis par le U.S. Bureau of Labor Statistics, Richard Florida estimait que près d'un tiers des 136 millions de travailleurs américains étaient d'une manière ou d'une autre des travailleurs du savoir[i], une expression utilisée pour la première fois par le père du management moderne, Peter Drucker[ii], dans son ouvrage « Landmarks of tomorrow »[iii] paru en 1959. Le même Peter Drucker avait d'ailleurs anticipé la place grandissante qui allait être la leur dès 1973. A cette époque il définissait le travailleur du savoir comme quelqu'un « *qui met en œuvre ce que son éducation lui a appris, c'est-à-dire des concepts, des idées et des théories, plutôt que (...) des compétences manuelles ou musculaires* »[iv]. Optimisation de la productivité oblige, depuis Drucker, le « travailleur du savoir » est devenu un sujet d'étude à part entière et les définitions pour le décrire ne manquent pas. Le chercheur et consultant Thomas H. Davenport, actuellement l'un des meilleurs spécialistes du sujet, les définit parfois comme des « *personnes avec un haut degré d'éducation ou d'expertise, dont le premier objectif de leur activité consiste à créer, distribuer ou appliquer la connaissance (...) Il y a différents types de travailleurs du savoir, l'un applique la connaissance et l'autre la crée* » tout en ajoutant : « *Je pense clairement qu'il y a beaucoup de flou, d'ambiguïté et d'imprécision à propos de ce qu'est un travailleur du savoir, et ce n'est pas un terme que beaucoup de managers utilisent facilement.*[v] »

De la part d'un tel spécialiste c'est assez peu rassurant quant à notre quête d'une définition « actionnable ». On pourrait déduire de celle-ci que ceux qui utilisent le mieux les découvertes des autres (expérience, transmission des savoirs) ou imaginent de nouvelles solutions, deviennent des experts de leur domaine et peuvent être qualifiés de travailleurs du savoir. C'est d'ailleurs ce que Peter Drucker avait fini par constater en 1991 : « *Les travailleurs du savoir et du service vont du chercheur et du chirurgien cardiaque aux dessinateurs et aux commerçants, en passant par les jeunes qui emballent des hamburgers dans les fast-food le samedi après-midi.*[vi] »

On remarquera d'ailleurs qu'il intègre dans cette seconde définition les chirurgiens, un groupe de personnes qui mettaient sa première définition à mal car disposant, d'une part, d'un très haut niveau de formation et, d'autre part, de savoirs-faire manuels comparables à ceux d'un artisan (avec une différence de taille quant à la « matière première » travaillée !).

Ces définitions quoiqu'utiles, sont évidemment trop larges pour nous permettre de circonscrire notre sujet. Il nous faut donc tenter d'en trouver qui soient plus orientées vers nos préoccupations. Heureusement ce n'est pas ce qui manque... et nous pouvons commencer par nous appuyer sur cette définition simple et prudente proposée par le dictionnaire en ligne spécialisé Whatis Techtargot : « *les travailleurs du savoir pourraient être des personnes qui effectuent des tâches consistant à planifier, acquérir, rechercher,*

*analyser, organiser, classer, programmer, distribuer, marketer ou encore contribuer à transformer et à vendre de l'information, mais aussi ceux (souvent les mêmes) qui utilisent la connaissance ainsi produite »[vii].*

Dans son ouvrage « La montée de la classe créative »[viii] Richard Florida propose d'ailleurs de faire la distinction entre les « knowledge executors » et les « knowledge creators ». Les premiers étant des travailleurs qui appliquent la connaissance existante en manipulant l'information à travers des processus inventés par d'autres. Les seconds créant de nouvelles connaissances en manipulant l'information pour développer de nouvelles solutions à un problème donné, ou pour créer de nouveaux concepts ou produits. Cette distinction semble également pertinente pour répondre à la question qui sert de titre à ce billet, les « knowledge executors » pouvant correspondre à l'idée que l'on se fait des travailleurs de l'information et les « knowledge creators » à celle des travailleurs du savoir. Pourtant il faut se garder de distinguer ces deux idéaux-types de manière trop formelle et il est sans doute plus pertinent de considérer chaque métier comme constituée de deux parts variables, certaines plus orientées vers l'application de la connaissance existante et d'autres vers la création de connaissances neuves.

Deux consultants du Gartner Group, French Caldwell et Diane Tunick Morello proposent une typologie assez proche de la précédente mais plus pointue encore puisque qu'elle subdivise le travail de la connaissance en trois[ix] :

- un travail basé sur les tâches (« task-based ») fait de routines pré-établies, de réponses toutes faites et d'activités administratives. C'est typiquement celui des employés de centres d'appel dont l'efficacité est mesurée quantitativement, ce qui a pour effet de réduire leur motivation pour apporter innovation et créativité dans leur quotidien.
- un travail basé sur les compétences (« skill-based ») caractérisé par un mélange de compétences explicites et de savoirs-faire tacites dans des domaines d'expertise bien définis. On y trouve des employés qui créent de la valeur à travers leur capacité à se maintenir à niveau et à déployer de nouvelles compétences. On peut y classer les techniciens, ingénieurs et autres personnels recrutés pour des compétences précises. Malgré une marge de manœuvre plus large que les précédents ils ne sont pas forcément à l'aise lorsqu'il s'agit de sortir de ce cadre pour aller vers un travail plus créatif.
- un travail orienté vers l'innovation (« innovation-focused ») caractérisé par l'importance des connaissances tacites, une grande créativité, un volet collaboratif fort, une place laissée à l'improvisation et une versatilité dans les rôles à jouer (casquettes). Le succès dépend ici de la capacité des travailleurs du savoir à trouver des réponses adaptées à des situations uniques. Les organisations qui emploient ce type de personnes doivent, si elles veulent des résultats, leur fournir les outils, l'infrastructure et la formation qui leur permettront de découvrir les sources d'expertises, d'accéder à l'information pertinente et de collaborer effectivement

avec d'autres employés afin de produire des solutions. On peut y classer les responsables marketing, « business analysts », responsables de veille ou d'intelligence économique, chargés de communication, graphistes, architectes, designers ...

Aussi éclairante qu'elle soit, cette typologie nous montre aussi que notre travail est bien souvent un mix des trois types d'activités présentés avec une priorité donnée à l'un d'entre eux de manière permanente ou temporaire.

Alors à la question posée en titre de ce billet je pense qu'on ne peut que répondre "les deux mon capitaine".

---

[i] Richard Florida, *The flight of the creative class*, Collins Business, 2005.

[ii] Il avoue lui-même l'avoir alors emprunté à un chercheur en économie de Princeton nommé Fritz Machlup

[iii] Peter Drucker, *Landmarks of tomorrow*, Transaction Publisher, 1959.

[iv] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, New York, 1973 référencé par Kidd, A. (1994). *The marks are on the knowledge worker*. Proceedings of CHI '94. ACM Press: Boston, MA., pp.186-191.

[v] Interview à la revue Ubiquity : [http://www.acm.org/ubiquity/interviews/v6i34\\_davenport.html](http://www.acm.org/ubiquity/interviews/v6i34_davenport.html)

[vi] Peter F. Drucker, (1991), *The new productivity challenge*, Harvard Business Review, November-December, pp.69-79. In: Collins, D. (1998), *Knowledge work or working knowledge? Ambiguity and confusion in the analysis of the "knowledge age"*, Journal of Systemic Knowledge Management, mars 1998.

[vii] <http://whatis.techtarget.com> (accédé le 31/07/2008).

[viii] Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, 2002.ravailleu

[ix] F. Caldwell, D. Tunick-Morello, *What are knowledge workers? What make them tick?*, note de recherche du Gartner Group, Janvier 2001.