

L'EXPERTISE ET LES EXPERTS DANS LES ORGANISATIONS: UNE APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE POUR LA DEFINITION DES NOTIONS CLES

**Auteurs : Olga Lelebina, Jean-Claude Sardas
Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech**

Adresse : olga.lelebina@mines-paristech.fr ; Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech,
60 bd Saint Michel, 75272 PARIS cedex 06 ;

Résumé:

Avec une approche pluridisciplinaire, cette communication vise à proposer une nouvelle vision de l'expertise et des experts dans les organisations. Le point de départ de cette réflexion réside dans l'absence de définition précise qui permettrait aux managers et aux responsables RH d'identifier et de reconnaître les experts. En analysant les apports et les limites des courants psychologiques et sociologiques, nous proposons un cadre d'analyse structuré sur trois niveaux : individuel, collectif et stratégique. Cette analyse intégrée nous permet à la fois de dévoiler la complexité du phénomène en question et de contribuer à la définition des notions clés relatives à l'expertise et à l'expert. Ceci est une étape nécessaire qui précède la mise en place des modalités de gestion adaptées pour cette population. Cette réflexion a été développée dans le cadre d'une recherche intervention sur un terrain industriel. Au delà des définitions, représenter le phénomène d'expertise sur différents niveaux vise à donner aux managers et aux gestionnaires RH les outils pour positionner leurs populations, avoir une vision globale sur les connaissances et les rôles présents, identifier les éventuels écarts et anticiper les besoins futurs en expertise et en ressources humaines.

Mots clés : expert, expertise, GRH, reconnaissance, parcours

Introduction

La gestion de l'expertise et des experts ne peut pas être considérée comme un sujet nouveau. La nécessité de reconnaître les personnes à fort potentiel technique et scientifique a été abordée à partir des années 1950. Mais nous constatons aujourd'hui une nouvelle vague d'intérêt sur ces sujets dans les travaux académiques mais également dans les entreprises et les cabinets de conseil. Ces derniers proposent aujourd'hui diverses approches pour gérer les experts ainsi que des programmes de formation conçus spécialement pour cette population. Doit-on parler d'effet de mode ou bien faut-il considérer que ces enjeux sont véritablement importants pour les entreprises modernes?

Nous constatons que malgré les longues années de débats sur les modalités de reconnaissance et la gestion de cette population, certaines questions sont restées sans réponse claire et opérable. Sur notre terrain de recherche nous avons observé que les incompréhensions et les divergences de vision sur les notions clés, telles relatives à l'expertise et à l'expert, deviennent un point de blocage pour le développement des systèmes et des politiques de gestion qui soient adaptées à cette population. Avant de mettre en place les dispositifs de gestion il s'agit de comprendre qui sont les experts, et ce qui les distingue des non-experts. Peut-on dire que le phénomène d'expertise concerne seulement les porteurs des connaissances ou y a-t-il d'autres acteurs à considérer ? Peut-on parler de l'expertise comme d'une notion stable et définitive ou doit-on considérer que l'expertise est un phénomène dynamique qui est en évolution permanente ?

Faisant face à ces questions sur notre terrain de recherche, nous avons constatés l'absence de réponses claires dans la littérature académique en sciences de gestion. Nos contacts dans le monde des entreprises et du conseil nous ont démontré que les praticiens et les consultants, malgré le besoin croissant d'avoir un langage commun et la nécessité d'avancer sur les projets de gestion de l'expertise et des experts, n'ont également pas une vision claire de la définition des experts.

Pour pouvoir proposer une vision d'expertise adaptée aux enjeux des organisations actuelles, nous avons exploré d'autres disciplines scientifiques qui travaillent aussi sur les questions de l'expertise et des experts. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés aux avancées dans les travaux psychologiques et sociologiques. En analysant leurs définitions et leurs objets d'études, nous nous sommes interrogés sur leurs apports dans la compréhension de ces phénomènes.

Dans la première partie de cette communication nous présentons un panorama des différents courants académiques - psychologiques, sociologiques et en sciences de gestion - qui traitent des sujets de l'expertise et des experts. Dans la deuxième partie nous proposons un cadre d'analyse s'articulant sur trois niveaux : individuel, collectif et stratégique. Chaque niveau peut être analysé à la lumière des différents paradigmes disciplinaires : le niveau individuel repose sur la vision psychologique de l'expertise, le niveau collectif ou interpersonnel est en lien avec la vision sociologique et enfin le niveau stratégique propose des critères propres aux sciences de gestion, afin de cerner l'expertise.

Dans notre analyse nous montrons les principales avancées de chacune de ces disciplines ainsi que leurs limites à une application pratique dans les organisations. Cette analyse permet de mieux comprendre ces phénomènes et ainsi d'enrichir le paradigme des sciences de gestion.

1. Expertise et experts vu par différentes disciplines : diversité des approches

Plusieurs disciplines se sont intéressées au phénomène de l'expertise, chacune avec ses propres traditions, méthodes et objets de recherche résultant ainsi en des visions de l'expertise très différentes selon les disciplines. Parmi celles-ci on trouve la psychologie, la sociologie, les sciences de l'éducation et les sciences informatiques. Le nombre de recherches menées dans ses disciplines et la quantité de livres sortis sur le sujet sont considérables, ce qui démontre un intérêt constant et une volonté de compréhension des enjeux complexes liés au phénomène d'expertise. Parmi l'ensemble des disciplines effectuant des recherches sur le sujet, les travaux relevant spécifiquement des sciences de gestion restent insuffisamment représentés. Ceux-ci traitent certains aspects de l'expertise en lien avec l'organisation mais très souvent se servent des définitions et visions utilisées en psychologie ou, beaucoup plus rarement, en sociologie. Cela signifie-t-il qu'il n'existe pas ou qu'il ne peut pas exister de vision propre aux sciences de gestion? Sait-on répondre à la question qu'est-ce qu'une expertise dans une organisation et peut-on distinguer l'expertise de la non-expertise? Plus important encore, y a-t-il un accord sur la notion d'expert?

Nous proposons d'étudier l'expertise et les experts d'un point de vue psychologique et sociologique afin de repérer comment ces visions se retrouvent dans le paradigme gestionnaire.

1.1 Approche psychologique

La psychologie analyse l'expertise au niveau individuel, en mettant particulièrement en avant les capacités et caractéristiques de l'individu que l'on estime être expert. Plusieurs chercheurs-psychologues ont contribué à la compréhension du phénomène de l'expertise, chacun apportant ses propres définitions et objets de recherche. Les débats peuvent être regroupés autour de plusieurs dichotomies :

- L'expertise est-elle basée sur des capacités cognitives supérieures ou y a-t-il d'autres facteurs non-cognitifs permettant d'expliquer une performance supérieure et une réussite exceptionnelle?
- L'expertise est-elle un paramètre stable (une fois que la personne devient expert – son expertise reste toujours supérieure aux autres) ou est-elle en constant développement?
- Y a-t-il une expertise dans l'absolu ou toute expertise n'est que relative?

Nous proposons ici une brève description des débats actuels dans l'objectif de fournir les éléments clés à la compréhension de l'expertise, et de la performance d'un expert dans le cadre d'un paradigme psychologique.

Les recherches dans le domaine de la psychologie cognitive tentent de comprendre la relation entre les connaissances des individus et leurs performances exceptionnelles en termes de structures cognitives. L'effort de recherche consiste à décrire ce que les experts savent et comment ils utilisent leurs connaissances pour atteindre une performance dont la plupart des gens supposent qu'elle nécessite une capacité extrême, voire extraordinaire.

Les psychologues s'intéressent plus particulièrement aux modèles mentaux, aux processus d'acquisition et de développement de l'expertise, aux capacités de mémorisation et de représentation de l'information des experts. Une des notions primordiales qui caractérise un expert dans ces courants de recherche concerne la capacité d'un individu à organiser l'information en entités plus larges par rapport aux non-experts. Avec l'expérience, les experts acquièrent une capacité à regrouper les détails dans un ensemble plus global, habituellement appelé *chunk* dans la littérature anglo-saxon (Feltovich, Prietula, & Ericsson, 2006).

Sur ces sujets la psychologie cognitive entretient des liens très proches avec les courants de l'intelligence artificielle. Les deux disciplines travaillent sur la représentation des connaissances : en psychologie – sur la représentation de l'information et la capacité de mémoire dans le cerveau de l'individu, en intelligence artificielle – sur l'explicitation des données pour la création des systèmes experts.

Perception de l'expertise comme un paramètre stable versus un processus permanent de développement des connaissances

Plusieurs chercheurs ont remis en question l'explication de l'expertise par des paramètres cognitifs stables. Les débats continuent autour de la notion de « *giftedness* » ou talent (Heller, 2000; Shavinina, 2009; Sternberg, Jarvin, & Grigorenko, 2010). Sternberg et al. distingue deux visions des capacités : l'une – statique qui considère l'intelligence et les capacités comme des paramètres stables ; l'autre – dynamique, considérant l'expertise comme un processus permanent de développement des connaissances (Sternberg, Jarvin, & Grigorenko, 2010). Les individus doués (y compris les experts), selon Sternberg, sont ceux qui développent une expertise à une vitesse plus importante que les non-experts, ou à un degré plus élevé et/ou plus profond, ou encore qui sont capables de développer des connaissances qualitativement différentes des autres individus.

Dans son modèle de développement de l'expertise Sternberg propose 5 éléments clés : capacité métacognitives, capacité d'apprentissage, capacité de réflexion, connaissance et motivation. Les individus doués, selon Sternberg, sont supérieurs aux autres par l'excellence dans au moins l'un de ces éléments ou, au niveau *très élevé* de l'expertise, dans tous ces éléments.

Ces cinq éléments se trouvent en interaction constante et sont réciproquement dépendants. Par exemple, l'apprentissage développe la connaissance, et la connaissance - à son tour - initie un nouvel apprentissage (Sternberg, Jarvin, & Grigorenko, 2010).

Expertise absolue versus expertise relative

Micheline T. H. Chi confronte deux approches pour analyser la nature de l'expertise et les caractéristiques de l'expert.

La première approche consiste à étudier des personnes exceptionnelles et leur mode de fonctionnement. Ce courant suppose que la performance exceptionnelle de ces individus peut être expliquée par la supériorité de leurs capacités mentales. Ainsi les experts sont censés avoir des « *greater minds* » par rapport aux autres. Cette approche peut être désignée comme l'étude de l'expertise exceptionnelle ou *absolue* (Chi, 2006).

La deuxième approche propose d'étudier les experts en comparaison avec les non-experts. Cette approche relative définit l'expertise comme le niveau de maîtrise que les non-experts peuvent atteindre. Dans le cadre de cette approche les individus ayant un niveau de connaissance plus

élevé seront considérés comme experts tandis que ceux ayant un niveau de connaissance moindre – comme non-experts. Ce niveau de connaissance peut être mesuré à l'aide de plusieurs indicateurs, tels que : le niveau de qualification/diplôme, d'ancienneté ou de niveau d'expérience sur le sujet, par le consensus entre les pairs, par l'évaluation au travers des tests etc. L'objectif de cette approche consiste non pas à décrire la nature de la connaissance de l'expert, mais plutôt à comprendre comment les experts acquièrent leur expertise afin de permettre aux autres de devenir experts à leur tour.

Cette approche permet de proposer plusieurs hypothèses. Premièrement, elle considère les experts comme des individus possédant un niveau de connaissance supérieur dans le domaine. Deuxièmement, celle-ci suppose que les capacités de raisonnement et d'analyse sont plus ou moins les mêmes chez les experts et les non-experts. Troisièmement, elle suppose que les différences dans la performance des experts et des non-experts sont liées à la différence de la représentation de leurs connaissances (Chi, 2006).

Afin d'identifier les caractéristiques qui distinguent experts de non-experts, Michelene T. H. Chi propose d'étudier non seulement les atouts de leur performance, mais également les limites de cette dernière.

Les « excellences » des experts :

- *Proposition de meilleures solutions* – les experts sont capables de proposer de meilleures solutions, plus rapidement et avec plus de précision que les autres.
- *Détection et reconnaissance des problèmes* – les experts sont plus efficaces dans la détection et la perception des racines de la situation ou de la problématique.
- *Analyse qualitative* – la majeure partie du temps des experts est consacrée à l'analyse qualitative de problèmes. Grâce à cette analyse, ils développent une nouvelle représentation du même problème.
- *Monitoring* – les experts sont plus précis et plus exigeants de par leur capacité à détecter des erreurs.
- *Stratégie* – les experts sont plus efficaces que les non-experts pour choisir la stratégie appropriée.
- *Effort cognitif* – les experts peuvent extraire les connaissances et les stratégies pertinentes avec un minimum d'effort cognitif.

Les limites de la performance des experts :

- L'expertise est limitée à un domaine
- Les experts peuvent surestimer leur capacité et leur savoir
- Les experts ont parfois tendance à « gommer » les détails
- La performance des experts peut être dépendante du contexte
- Les experts sont souvent moins flexibles que les non-experts en cas de changement
- Les experts ont tendance à surestimer les capacités des non-experts
- Les experts possèdent un certain niveau de « fixité » fonctionnelle qui ne permet pas toujours d'avoir une vision large des problèmes

Pour résumer, la psychologie nous propose quatre objets qui tentent d'expliquer le développement de l'expertise et la performance supérieure des experts : capacités cognitives,

facteurs de motivation et passion de l'individu pour le sujet, expérience délibérée dans le domaine, et environnement propre à l'apprentissage.

1.2 Approche sociologique

Les chercheurs-sociologues considèrent, de façon clairement différenciée par rapport au point de vue psychologique, que l'expertise ne peut être étudiée sans considération des contextes sociaux. Ce qui intéresse la sociologie sont les conditions de développement de l'expertise et leurs fonctions dans les sociétés modernes (Evetts, Mieg, & Felt, 2006).

Au centre de l'approche sociologique réside la notion de la relativité de l'expertise (Evetts, Mieg, & Felt, 2006). L'expertise est considérée comme une construction sociale où le statut d'expert est défini par rapport aux non-experts et aux clients - demandeurs d'expertise (Huber, 1999; Mieg, 2001).

Nous présentons ici deux courants sociologiques qui traitent les questions de l'expertise et des experts, tout en restant dans le paradigme relatif et contextuel. Ces deux courants ne sont pas exhaustifs dans l'ensemble des recherches en sociologie de l'expertise mais ont une importance particulière pour préciser la vision gestionnaire que l'on propose dans la partie suivante.

Psychologie sociale de l'expertise.

Comme l'indique le titre, le pionnier de ce courant, Harald Mieg, a essayé de réunir les visions psychologiques et les visions sociologiques, plaçant ainsi le « savant » dans le contexte de la société. Il a approfondi la logique de la relativité de l'expertise en proposant d'étudier l'expert dans ses deux représentations: comme individu et comme fonction. La fonction signifie le contexte social de la performance de l'expert. Sa définition de la fonction d'expert est "*what would be paid for*", ce qui souligne l'intérêt potentiel de la performance de l'expert (Mieg, 2006).

En se basant sur une vision relativiste des experts, Mieg explique que la profondeur des connaissances et des compétences, nécessaires pour fournir une explication, est toujours relative au contexte particulier. Cela le conduit à considérer que tout un chacun - dans certaines circonstances - peut agir comme un expert vis-à-vis des autres.

Pour illustrer le rapport entre l'expert et son environnement, l'auteur propose le modèle d'« *expert-interaction* ». Les acteurs de l'environnement (clients, non-experts, jury, etc.) s'adressent à l'expert car ce dernier possède des connaissances qui correspondent à une fonction, par exemple pour la résolution d'un problème concret. Deux processus accompagnent cette interaction. D'une part, le public accorde à une personne concernée un statut d'expert, et d'autre part, ce dernier interprète sa fonction selon ses connaissances (Mieg, 2001; 2006).

Pour Mieg, la mission prédestinée de l'expert consiste en l'utilisation relativement rapide de l'expérience emmagasinée de ce dernier, que toute personne « raisonnable » aurait pu atteindre si elle avait eu le temps de le faire. Une autre mission accordée aux experts consiste en la réduction du niveau d'incertitude. Pour faire face à la complexité de notre société, nous avons besoin de structures et de formes sociales qui permettent de réduire l'incertitude et ainsi créer la confiance. Ainsi, l'expert comme forme sociale est un exemple parfait du mécanisme de la réduction de l'incertitude (Mieg, 2001; 2006).

Dans cette vision d'expertise chaque personne peut jouer un rôle d'expert selon les situations et les demandes. Si certains courants de la psychologie cognitive considèrent que l'expertise est réservée seulement aux individus ayant des capacités mentales ou une performance exceptionnelles, la psychologie sociale de Harald A. Mieg se place dans l'extrême inverse supposant que tout le monde peut prétendre être expert et que son interaction en tant qu'expert peut être extrêmement courte (ex. le temps de répondre à une question simple). Si dans le premier cas on risque de restreindre l'expertise au domaine de performance exceptionnelle, le deuxième cas par son universalité risque de lui faire perdre le sens de l'expertise et son caractère élitiste, auquel nous sommes habitués.

Sociologie des groupes professionnels

Ce courant sociologique étudie l'expertise, sa création et son utilisation, par les différents groupes professionnels (Abbott, 1988; Evetts, Mieg, & Felt, 2006). Ces groupes sont censés avoir une maîtrise exclusive dans leur domaine de connaissances, posséder le pouvoir de définir les problèmes liés à ce domaine et être capables de proposer d'éventuelles solutions (Evetts, Mieg, & Felt, 2006).

L'analyse de l'expertise dans ce courant est en grande partie basée sur le concept de professionnalisme (Evetts, Mieg, & Felt, 2006; Freidson, 2001). Ce dernier implique non seulement la construction des connaissances propres au groupe professionnel mais également la notion de confiance que les non-experts accordent au jugement de ceux qu'ils considèrent comme experts. Le professionnalisme nécessite que les experts soient à la hauteur des attentes des demandeurs et soient dignes de la confiance accordée. En contrepartie, le professionnalisme est récompensé par la reconnaissance d'une autorité d'expert et par l'attribution du statut correspondant (Evetts, Mieg, & Felt, 2006).

1.3 Approche des sciences de gestion

Quel est le rapport actuel des sciences de gestion à la compréhension du phénomène de l'expertise ? Quels sont les objets d'étude ? Y a-t-il des courants établis et sur quoi se portent les débats dans le domaine de l'expertise ?

Nous proposons dans cette partie les différentes définitions utilisées aujourd'hui dans le monde académique ainsi que dans le monde des entreprises afin de comprendre les logiques d'attribution du statut de domaine d'expertise à un domaine de connaissances et du statut d'expert à un individu.

Les débats sur le sujet sont majoritairement présents dans deux champs des sciences de gestion : *knowledge management* (gestion des savoirs) (Nonaka & Takeuchi, 2007; Prax, 2003; Tarondeau, 1998) et *gestion de ressources humaines* (Bailyn, 1991; Debackere, Buyens, & Vandebossche, 1997; Fort & Fixari, 2005; Gastaldi & Gilbert, 2007; 2008). Le premier s'intéresse aux enjeux de l'expertise et notamment à comment codifier, capitaliser et transmettre les connaissances, tandis que deuxième s'interroge sur les modalités de gestion des porteurs de connaissances – les experts. Dans ce deuxième champs les débats portent surtout sur le modèle de la double échelle et sa pertinence pour la gestion des carrières pour la population technico-scientifique (Gastaldi & Gilbert, 2007 ;). Ce modèle propose les possibilités de progression de carrière et la reconnaissance comparable pour les managers et les experts.

Malgré le lien évident entre les deux notions, très souvent l'expertise et les experts font l'objet d'analyses et de modes de gestion séparés. Afin de mieux comprendre cette dualité, nous voudrions tout d'abord proposer notre vision du rapport entre ces deux éléments, ce qui nous aidera à comprendre les visions existantes sur l'expertise et les experts dans les organisations et à établir notre vision sur le sujet.

Rapport expertise-expert

Qu'est-ce qui est premier : l'œuf ou la poule ? Pour notre sujet, qu'est-ce qui est premier : l'expertise ou l'expert? Il semble logique de répondre, qu'on nomme quelqu'un expert, s'il possède l'expertise. Donc, l'expertise semble apparaître en premier. Mais si aucun individu n'est capable de devenir un jour expert – l'expertise ne peut exister. De plus c'est souvent après qu'un individu (ou un collectif) ait produit de nouvelles connaissances qu'on le reconnaîtra expert en même temps qu'on reconnaîtra son domaine de connaissances comme un domaine d'expertise.

Sans entrer dans des débats philosophiques, nous pouvons nous accorder sur le fait que ces deux notions sont inséparables l'une de l'autre. Pour le dire plus précisément, elles sont réciproquement dépendantes. On ne peut pas lancer de réflexion sur la gestion des experts sans tenir compte des problématiques et des enjeux de l'expertise. De même, en s'intéressant à la notion d'expertise, nous devons analyser les enjeux concernant les porteurs de cette expertise car tous les éléments du parcours d'expert vont influencer le développement de cette dernière.

La gestion des connaissances est devenue un sujet à la mode depuis la fin des années 1990. Elle se positionne comme un outil permettant de mieux gérer, transférer et expliciter les connaissances, y compris les connaissances constituant l'expertise. Plusieurs entreprises l'ont d'ailleurs mise en place, espérant ainsi cerner et développer le capital intellectuel de l'entreprise. Dans certains cas la démarche a même pris une connotation négative, à cause de la forte volonté de la part de l'entreprise de tout codifier et tout partager. Il ne faut pas oublier, que les connaissances individuelles, issues de processus d'apprentissage également individuels, sont considérées par l'individu comme sa valeur compétitive sur le marché du travail.

Sans douter de l'importance de la démarche de capitalisation des connaissances, cette dernière n'est qu'un outil incomplet. Derrière l'expertise il y a toujours l'individu, porteur des connaissances tacites. Même en prenant le cas extrême où on arriverait à expliciter les connaissances de l'individu et à les enregistrer, cela nous donnerait une image statique, une sorte de « photo » qui ne serait valable, dans le sens épistémologique du terme, qu'à l'instant de l'enregistrement.

Afin d'assurer le passage de l'image statique de l'expertise à une gestion dynamique, il nous faut tout d'abord comprendre qui peut être considéré comme expert dans l'organisation, qu'est-ce qui le distingue du non-expert et quelle est la nature de son expertise.

Qui est expert et qui ne l'est pas ?

Avant de proposer les définitions utilisées dans les travaux académiques sur les experts ainsi que dans les organisations, nous nous référons tout d'abord aux définitions « universelles », issues des dictionnaires. Ces dernières, étant souvent le premier point de consultation, sont très fréquemment reprises par les entreprises comme référence.

Voici la définition proposée par le dictionnaire Larousse :

L'expert (lat. expertus) a. *Qui a une parfaite connaissance d'une chose, due à une longue pratique.* b. *Personne apte à juger de quelque chose, connaisseur. Personne qui fait des expertises.*

Fait d'être expert – *l'ensemble de connaissances, de compétences qu'un expert met au service d'une entreprise.*

Et celle de dictionnaire Le petit Robert (2006)

L'expert est quelqu'un « qui a, par l'expérience, par la pratique, acquis une grande habileté »

La définition de l'expert, proposée dans le cadre de la méthodologie Hay et souvent utilisée par les entreprises, est la suivante:

« L'expert a une maîtrise complète des concepts, principes et pratiques acquis par une formation et une expérience approfondies dans un domaine particulier de connaissances »

Gastaldi et Gilbert parlent de deux grandes acceptations du terme « expert » (Gastaldi & Gilbert, 2008)

- L'expert comme professionnel d'une activité scientifique et technique ayant atteint un haut degré de maîtrise de son domaine de compétences.
- L'expert comme professionnel d'une activité d'expertise

Dans toutes ces définitions l'accent est mis sur les aspects individuels de la personne, ses compétences et sa performance. Cette vision correspond en grande partie au paradigme psychologique. Très rarement dans la définition de l'expert dans les entreprises nous pourrions trouver la prise en compte de son interaction avec les autres acteurs (les non-experts, les demandeurs d'expertise).

Cette compréhension de la notion d'expert aura un impact direct sur les processus d'identification et de nomination des experts. Si on considère ces derniers comme des personnes ayant des capacités et des compétences supérieures, nous devrions disposer de moyens permettant de mesurer ces compétences selon des indicateurs fiables. Le problème réside dans le fait qu'il n'y aura personne pour juger du niveau de connaissance s'il n'y a pas d'autres experts dans le même domaine au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, dans beaucoup de cas, les experts sont évalués par des comités d'évaluation *ad-hoc*, qui ont autorité de « juges de l'expertise ». La présence de pairs permet d'évaluer la reconnaissance interne mais aussi externe de la personne en question.

Cette vision de l'expertise dans les organisations, basée surtout sur la détention d'un niveau supérieur de connaissance, est-elle suffisante et cohérente pour désigner quelqu'un comme expert? Y a-t-il d'autres critères d'évaluation de l'expertise qui devraient être pris en compte ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous proposons dans la deuxième partie de cette communication un cadre de réflexion sur l'expertise qui, en prenant en compte les apports des

courants psychologiques et sociologiques, permet de dépasser leurs limites dans le contexte des organisations. Cette analyse vise à clarifier les définitions de l'expert et de l'expertise dans le cadre du paradigme gestionnaire, en proposant une analyse à trois niveaux : individuel, collectif et stratégique.

2. Les experts dans les organisations : quel est le paradigme gestionnaire proposé ?

2.1. Niveau individuel – propositions à partir des apports et les limites du paradigme psychologique

Tout d'abord l'expertise peut être étudiée au niveau de l'individu considéré comme porteur de connaissances. Ce niveau d'analyse est représenté par les courants psychologiques dont nous avons parlé auparavant. Qu'apporte le paradigme psychologique pour la gestion de l'expertise et des experts dans les organisations? Nous avons indiqué précédemment que la psychologie de l'expertise s'intéresse aux quatre objets d'étude : capacité cognitive, motivation / passion de l'individu pour le sujet, expérience délibérée dans le domaine, environnement propre à l'apprentissage.

Ces objets servent de base de réflexion, surtout pour les gestionnaires RH mais aussi pour la hiérarchie, permettant ainsi d'identifier et de développer le potentiel des personnes que l'on estime être de futurs experts. Tout d'abord, comme indiqué précédemment, la description de l'expert dans les organisations modernes est en grande partie inspirée par le paradigme psychologique, qui place au centre les capacités cognitives et les connaissances des individus. Mais l'intérêt de ce courant ne s'arrête pas là. La compréhension et la maîtrise des autres objets permettront de savoir comment les experts construisent leurs connaissances et quels facteurs expliquent une plus grande performance. Une fois que l'on arrive à comprendre les mécanismes d'apprentissage et les facteurs de performance, peut-on espérer améliorer l'efficacité de l'apprentissage et augmenter le niveau de créativité des experts ? Peut-on identifier ces individus dès les premières étapes de leur carrière et leur proposer l'environnement et le parcours correspondant à leur potentiel et leur profil psychologique ? Peut-on développer les outils de gestion qui permettront de mieux gérer les parcours menant à l'expertise ?

Nous avons montré que les études en psychologie de l'expertise permettent à la fois d'affiner la compréhension de ce phénomène et d'inciter à la création des processus et des outils de gestion dans les organisations. Néanmoins, les entreprises qui se basent seulement sur ce paradigme pour définir la notion d'expert rencontrent plusieurs difficultés. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est assez difficile d'évaluer le niveau des connaissances des experts car ces derniers sont censés être les meilleurs dans leur domaine. Ainsi l'entreprise qui choisit le critère de connaissance comme seul critère distinguant l'expert du non-expert, fera nécessairement face aux revendications des autres personnes se considérant également comme experts. Il sera difficile de prouver pour les deux parties s'ils sont ou ne sont pas experts. D'autre part, le fait d'avoir des capacités exceptionnelles ou des connaissances approfondies ne signifie pas en soi qu'elles peuvent être utiles aux autres ou plus généralement à l'entreprise. L'expert possédant des connaissances dont personne ne pourrait bénéficier deviendrait inutile. Il pourrait même ne plus être reconnu comme expert. Ici, on touche à une limite essentielle du paradigme psychologique quant à l'appréhension des experts dans les organisations. Un individu ne peut pas

être considéré comme expert sans qu'il y ait quelqu'un qui bénéficie de son expertise et qui de ce fait le considère comme expert.

Dans les organisations un autre paramètre s'ajoute à ce constat : les organisations n'ont pas besoin de l'expertise dans l'absolu. Ils ont besoin d'une expertise utile et utilisable. Même si les connaissances d'un individu l sont indéniables, il n'est pas donné à tout le monde de devenir un expert reconnu dans l'organisation. Imaginons un salarié travaillant dans une banque et qui aurait développé en dehors de ses fonctions une expertise au jeu d'échecs. Il est reconnu dans le monde entier et a gagné des championnats internationaux. Il remplit tous les critères d'un expert et pourtant il ne sera pas considéré comme tel dans son environnement de travail, son expertise n'ayant pas d'utilité pour les autres acteurs dans le contexte spécifique d'une banque.

Nous avons ainsi pu voir, que l'analyse au niveau individuel, bien qu'utile, n'est pas suffisante pour décrire le phénomène de l'expertise et identifier les experts dans l'organisation. L'expert est un construit social qui ne peut pas exister en dehors du contexte. Pour étudier l'expert dans son environnement nous allons nous tourner vers les travaux sociologiques qui placent l'expertise au niveau collectif et interpersonnel.

2.2 Niveau collectif ou interpersonnel – propositions à partir des apports et les limites du paradigme sociologique

Nous rappelons que selon un point de vue central en sociologie, l'expertise est considérée comme un phénomène relatif. Ceci implique qu'elle n'existe pas dans l'absolu, mais toujours dans l'interaction ou au service des autres. L'expert se distingue du non-expert d'abord par le rôle qu'il joue auprès des autres.

Harald A. Mieg parle de "expert-interaction" (Mieg, 2001; 2006). Nous en sommes venus, pour notre part, à considérer que le rôle d'expert se construit à partir d'une « relation d'expertise » dans laquelle ses connaissances et ses compétences de haut niveau sont mobilisées. Notre vision articule en cela les apports des travaux psychologiques et sociologiques. Nous définissons la relation d'expertise comme la relation entre deux acteurs, dont l'un a un besoin et l'autre un savoir supérieur qui lui permet de répondre à ce besoin. Le besoin peut être défini par le demandeur de l'expertise mais peut également résulter de l'initiative de l'expert, sans pour autant que la demande soit identifiée (c'est le cas de l'innovation où le besoin n'existe pas encore, mais celui-ci apparaît une fois que l'objet ou le service innovant est conçu).

Pour approfondir la notion de rôle d'expert, nous proposons une typologie de missions significatives de l'expert, que nous avons pu tester sur notre terrain. La présence d'une ou plusieurs de ces missions permet de distinguer l'expert du non-expert.

- *Développement des savoirs* (recherche, innovation)
- *Assistance au titre de savoirs* (conseil, assistance technique)
- *Animation des savoirs* (capitalisation, animation, diffusion, formation, mentoring)

Les aspects de représentation, diffusion (activités de publication, cercles professionnels...) sont à la croisée entre l'animation des savoirs et le développement de savoirs (publication académique).

Ces missions significatives se composent différemment selon l'individu et selon le besoin de l'entreprise pour constituer des rôles d'expert. Elles permettent de distinguer la population des experts et des non-experts. Ainsi, le statut de l'expert correspond non seulement à la détention de savoirs de haut niveau mais surtout à **la reconnaissance d'un rôle spécifique d'expert assuré par l'individu.**

Si on analyse ces dimensions du rôle d'expert, nous constatons que la première va permettre de distinguer l'expert du non-expert en mettant en avant ses connaissances qui doivent être utiles à l'entreprise. La deuxième met en avant la relation de l'expert avec les demandeurs de son expertise, mais elle suppose que cette relation d'expertise est basée sur la détention d'un savoir de niveau supérieur. La troisième considère l'expert comme gestionnaire de son domaine de savoir et met en valeur ses interactions avec les professionnels d'un même métier.

Sur ce dernier point, nous pouvons nous référer à la sociologie des professions qui étudie le développement de l'expertise au sein d'une profession ou d'un métier. Nous mobilisons également les travaux antérieurs que nous avons menés sur les "dynamiques de métiers internes" dans plusieurs secteurs industriels (Lefebvre, Roos, & Sardas, 2009). La restructuration de ces dynamiques se caractérise notamment aujourd'hui par la création de nouveaux rôles spécifiquement dédiés à la gestion des connaissances. Pour les managers ou, dans le cas de notre terrain, pour les responsables de métier, il est important d'avoir une représentation claire des différents rôles d'expert et des interactions de ces experts avec les autres rôles plus directement opérationnels du métier considéré (notamment les rôles de spécialistes ou de généralistes assumant des tâches de développement ou de pilotage de projet). Cette représentation peut être à la fois utile pour faire une « photo » de la situation actuelle mais également pour déterminer une cible du développement futur du métier. Pour les expertises stabilisées, l'enjeu de l'animation et de la transmission des savoirs revêt une importance cruciale, car cela permet de structurer une dynamique de métier et préparer ainsi le vivier des futurs experts.

2.3 Niveau stratégique – des connaissances de haut niveau et spécifiques à l'entreprise.

Malgré l'apport du paradigme sociologique qui met l'accent sur les relations entre acteurs et nous incite à raisonner en termes de rôle d'expert, des limites importantes vis-à-vis des enjeux du management de l'expertise et des experts seront rencontrées si on s'en tient à une vision purement relativiste de l'expertise, dans laquelle tout le monde peut être expert selon les situations. Dans cette logique, une assistante qui indique à son chef le chemin d'accès d'une imprimante partagée sur le réseau joue un rôle d'expert vis-à-vis de celui-ci, dans la mesure où les connaissances de la secrétaire sont indispensables pour que son chef puisse utiliser l'imprimante. Et pourtant, elle ne sera jamais considérée et il ne serait pas pertinent de la considérer comme experte dans cette organisation. Cet exemple montre qu'au-delà de l'apparence instantanée du rôle d'expert joué par la secrétaire, celle-ci n'est détentrice que d'une information qui pourra ensuite facilement se diffuser et être appropriée par d'autres acteurs. Elle ne dispose donc pas d'un savoir complexe nécessitant un long apprentissage, ce qui serait l'apanage d'un expert.

En revanche si l'imprimante du réseau ne peut être mise en route à partir de l'ordinateur du chef malgré le fait de disposer de son chemin d'accès, la secrétaire ne pourra pas dépanner son chef et il faudra mobiliser un service technique qui devra faire le diagnostic du problème et trouver une

solution. Nous aurons alors un acteur disposant d'un savoir de haut niveau sur les réseaux informatiques lui permettant de solutionner toutes sortes de blocages et à ce titre de remplir une des missions qui signe un rôle d'expert. Pour autant faudra-t-il accorder le statut d'expert à ce dépanneur et le gérer en tant que tel ? Bien souvent, les responsables de la mise en place d'un système de gestion des experts hésitent souvent sur de tels cas, comme ils hésitent sur d'autres rôles de professionnels reconnus comme détenant une expertise, mais qui ne sont pas reconnus en tant qu'experts dans l'entreprise, comme par exemple des rôles de juristes.

En fait, ce n'est pas la nature intrinsèque des connaissances qui est en cause ici mais le fait de savoir s'il s'agit d'un savoir professionnel *standard* ou d'un savoir professionnel *spécifique*. Dans le premier cas, on pourra faire appel à un professionnel reconnu comme compétent qui aura été embauché dans l'entreprise pour sa compétence professionnelle. On lui demandera d'exercer sa compétence mais en faisant l'hypothèse qu'il n'a pas besoin de mobiliser ni de développer des savoirs spécifiques à l'activité de l'entreprise. Ce qui veut souvent dire que la tâche confiée à ce professionnel pourrait être sous-traitée, ou qu'on ne l'a intégré que pour gagner du temps ou obtenir le service à un coût moindre. Ce premier cas de figure se différencie donc nettement du second où le savoir professionnel mobilisé est considéré comme spécifique pour l'entreprise, que son développement antérieur a pris des dizaines d'années et donc que la formation des professionnels nécessitent de nombreuses années au sein de l'entreprise, et enfin qu'il est considéré comme stratégique de maintenir cette expertise et de poursuivre son développement.

Ainsi, il y a un paramètre supplémentaire qui échappe aux paradigmes psychologique et sociologique et qui est propre aux organisations.

Ce paramètre prend en compte le caractère stratégique des différents savoirs de l'entreprise. A la prise en compte nécessaire du haut niveau des savoirs et du rôle joué dans une relation d'expertise, s'ajoute le caractère spécifique des savoirs et son positionnement stratégique - ce qu'on a coutume d'appeler la définition de cœur de métier.

2.4 Vers une définition de l'expertise et de l'expert dans les organisations.

Notre analyse à trois niveaux a démontré la complexité du phénomène d'expertise. Cela explique le fait que les entreprises aujourd'hui rencontrent des difficultés pour définir clairement la notion d'expert, en s'appuyant sur des critères justes, cohérents et en lien avec les besoins de l'organisation. Chaque niveau d'analyse propose ses propres critères, nécessaires mais pas suffisants si considérés séparément. Pour résoudre cela, nous proposons une définition d'expert qui s'articule sur trois niveaux et représente le sommaire des trois critères.

Ainsi être expert signifie :

- Avoir des capacités et des compétences de haut niveau, assurées par un investissement personnel important dans le domaine d'expertise
- Jouer un rôle d'expert vis-à-vis de ses demandeurs, ses collègues et ses pairs
- Et tout cela sur un domaine de savoir spécifique et donc stratégique pour l'entreprise

Une telle définition ternaire de l'expert vise à délimiter clairement les rôles d'expert à qui il sera nécessaire de donner un statut d'expert et dont il faudra gérer les parcours de façon spécifique. Cela constitue une base pour toute la réflexion sur les modalités de gestion adaptées pour la population ciblée.

Pour illustrer la nature des difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre des démarches de gestion des experts, nous pouvons mentionner les différentes situations qui coexistaient sur notre terrain de recherche-intervention. Nous en avons recensé quatre types :

- L'individu possède les connaissances nécessaires, il joue un rôle d'expert et son expertise a été reconnue formellement par l'attribution d'un statut d'expert
- L'individu considère qu'il possède des connaissances d'expert et qu'il joue un rôle d'expert – mais les collègues et les demandeurs de l'expertise ne le considèrent pas en tant que tel
- L'individu possède les connaissances requises et joue un rôle d'expert vis-à-vis de ses demandeurs, mais au niveau de l'organisation son expertise n'est pas considérée comme stratégique
- Il y a une offre de rôle (besoin d'expertise reconnu au niveau stratégique) mais personne ayant les connaissances suffisantes pour assumer le rôle recherché.

Pour le premier cas, il resterait à vérifier que le domaine de connaissance concerne bien des connaissances spécifiques du point de vue de la stratégie de l'entreprise.

Dans le second cas, on doit se demander si la non reconnaissance informelle du rôle d'expert correspond au caractère non stratégique de l'expertise ou si l'individu concerné ne maîtrise pas suffisamment son domaine de connaissance pour pouvoir prétendre à un statut d'expert ou encore s'il s'agit d'un innovateur qui va permettre l'émergence d'un nouveau domaine d'expertise. Cette dernière éventualité recouvre des enjeux importants pour l'entreprise : il est indispensable que le système de gestion de l'expertise et des experts ne permette pas uniquement de gérer les domaines de connaissance stabilisés mais reste ouvert sur les expertises émergentes.

Dans le troisième cas, il reste à savoir si la non-attribution du caractère stratégique à un domaine est pertinente ou non. C'est le cas de certains domaines non technique dont on a tardé à prendre conscience du caractère stratégique et du fait que les savoirs en cause sont devenus fortement spécifiques. On trouve en particulier des savoirs juridiques relatifs à des activités industrielles qui entrent dans cette catégorie.

Enfin pour le quatrième cas, il restera à confirmer le caractère spécifique des savoirs en cause et si c'est bien le cas, élaborer une démarche articulant embauche externe et parcours interne pour constituer progressivement non seulement un rôle d'expert avec un statut d'expert, mais une dynamique collective permettant de disposer de façon durable de l'expertise nécessaire.

La connaissance de ces cas de figures nous permettra de mieux cerner la population et anticiper les difficultés relatives à la mise en place des modalités de gestion adaptées aux spécialistes et experts.

Conclusion

Aujourd'hui nous constatons un intérêt croissant de la part des managers et plus particulièrement des responsables RH pour la population très spécifique et peu nombreuse dans les entreprises, mais qui fait toute la différence quand il s'agit des choix techniques complexes ou des interventions stratégiques – les experts. Ces personnes clés à fort potentiel technique ou scientifique se retrouvent alors au cœur des activités d'entreprise. Dans nos travaux précédents nous avons démontré la nécessité d'une gestion spécifique de cette population (Gand, Lelebina, & Sardas, 2010). Dans cette communication nous proposons une réflexion qui doit précéder la mise en place de la démarche de gestion des experts car cette dernière ne sera pas possible sans une définition pertinente de l'expertise et de l'expert. Sur notre terrain de recherche ainsi que dans d'autres entreprises nous avons observé une divergence d'opinions sur ces notions, ce qui pose des problèmes considérables, non seulement pour l'attribution du statut d'expert, mais également pour l'identification des futurs experts, la définition de leur rôle au sein de l'entreprise et aussi la construction des parcours menant à l'expertise.

Aujourd'hui dans la majorité des entreprises, la définition de l'expert est basée sur la reconnaissance de ses connaissances supérieures par comparaison avec les non-experts. Or, cette définition limite considérablement ce que l'entreprise attend de l'expert et ne permet pas de donner des critères viables quant à l'évaluation du niveau d'expertise.

Sans avoir trouvé la réponse satisfaisante dans la littérature gestionnaire, nous nous sommes tournés vers d'autres disciplines, espérant trouver des éléments de réponses, afin d'élaborer une vision de l'expertise adaptée aux besoins d'une démarche gestionnaire. Cette approche multidisciplinaire nous a conduit à explorer différents niveaux d'appréhension de l'expertise, tels que le niveau individuel qui est un objet d'étude dans les travaux psychologiques, le niveau collectif ou interpersonnel qui est le point de départ des études sociologiques, et enfin le niveau stratégique qui s'impose comme complémentaire par rapport aux deux niveaux précédents et qui constitue un élément clé dans les modèles de gestion d'expertise.

La définition ternaire (savoirs de niveau élevé, rôle d'expert dans une relation d'expertise et spécificités stratégique de ces savoirs) à laquelle nous avons arrivés reflète la complexité du phénomène en question et permet d'établir des critères opératoires pour l'identification et la nomination des experts. Précisons que cette définition a été présentée devant les cadres dirigeants de l'entreprise où nous menons notre recherche-intervention, et déjà testée auprès des différents acteurs : spécialistes, experts, chefs des métiers, et responsables RH. Les premiers retours sont très encourageants, mais la poursuite des travaux (qui encore en cours) reste nécessaire pour valider entièrement le modèle proposé.

Bibliographie

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Bailyn, L. (1991). The hybrid career: an exploratory study of career routes in R&D. *Journal of engineering and Technology Management*, 8(1), 1–14. Elsevier.
- Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of experts' characteristics. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 21–30. Citeseer.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- Debackere, K., Buyens, D., & Vandebossche, T. (1997). Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research. *Technovation*, 17(2), 53–62. Elsevier.
- Evetts, J., Mieg, H. A., & Felt, U. (2006). Professionalization, scientific expertise, and elitism: A sociological perspective. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 105–123.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2006). Studies of expertise from psychological perspectives. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 41–67.
- Fort, F., & Fixari, D. (2005). Gerer des chercheurs en entreprise : carrieres, affectation aux projets et pilotage des competences. *Gérer et comprendre*, 15-23.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge* (p. 240). University Of Chicago Press.
- Gand, S., Lelebina, O., & Sardas, J.-C. (2010). Pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter? Proposition d'un cadre d'analyse. *Proceedings of Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) 2010*. Saint Mâlo, France.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2007). Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines. Le cas de double échelle scientifique et managériale. *Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) 2007*.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2008). Des experts à gérer: un même objectif, des pratiques différenciées. *Entreprise&Personnel*.
- Heller, K. (2000). *The international handbook of giftedness and talent* (p. 934). Elsevier.

- Huber, B. (1999). Experts in Organizations: The Power of Expertise. *International Conference of the Academy of Business & Administrative Sciences*.
- Lefebvre, P., Roos, P., & Sardas, J.-C. (2009). Redynamizing Trades: A Case Study in Aeronautic Industry. *Working on Innovation*. Sage.
- Mieg, H. A. (2001). *The Social Psychology of Expertise: Case Studies in Research, Professional Domains and Expert Roles*. LEA.
- Mieg, H. A. (2006). Social and Sociological factors in the development of expertise. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Prax, J. Y. (2003). *Le manuel du knowledge management:(une approche de 2ème génération)*.
- Shavinina, L. (2009). *International Handbook on Giftedness*. (Springer, Eds.) (p. 1542).
- Sternberg, R. J., Jarvin, L., & Grigorenko, E. L. (2010). *Explorations in Giftedness* (p. 318). Cambridge University Press.
- Tarondeau, J.-C. (1998). *Le Management des savoirs* (p. 127). Presses Universitaires de France - PUF.