

ROLE ET PLACE DES EXPERTS DANS UNE SOCIETE DE L'INFORMATION

Alain ROGER
Professeur
Chercheur assistant et Directeur de recherches CREROG

IAE de Lyon
6, cours Albert Thomas
69008 Lyon
E-mail: alain.roger@univ-lyon3.fr

et

Patrick ROGER
EADS Corporate Business Academy
37, Boulevard de Montmorency
75781 Paris Cedex 16
E-mail: patrick.roger@eads.net

INTRODUCTION

Dans une société de l'information, le rôle et la place des experts, les salariés qui détiennent des compétences spécifiques de haut niveau dans les entreprises, sont fortement remis en question. Progressivement, la notion d'expert s'est élargie et a pris une importance croissante liée à l'évolution du marché du travail et à la prise de conscience du rôle du capital intellectuel comme atout stratégique majeur pour les entreprises. Les entreprises se demandent comment apporter à ces personnes la reconnaissance qu'elles attendent.

Faute d'une reconnaissance suffisante en interne, les experts risquent de quitter l'entreprise avec leurs connaissances et leur savoir-faire. Leur profil atypique conduit à créer des "collèges" leur permettant de s'identifier à des "élites", à bâtir des cycles de formation particuliers pour les préparer à mieux assurer leur rôle, ou à définir des filières spécialisées pour retenir les meilleurs¹⁵². Le partage d'expérience, la collaboration dans des réseaux, la transmission et l'échange de l'information remplacent progressivement les collèges élitistes, isolés et centrés sur eux-mêmes. Le risque de ces formes d'organisation est d'isoler les experts à un moment où le fonctionnement de l'entreprise requiert de plus en plus un partage d'expérience et un échange d'information. L'innovation s'accommode mal de travailleurs isolés dans leurs "tours d'ivoire".

¹⁵² Sur les conditions de mise en place de ces filières, voir par exemple les analyses de Roger (1991) ou de Moysan-Louazel (1995)

Après avoir précisé qui sont les experts et quelle est leur place dans l'organisation, nous présenterons la méthode de l'étude, fondée sur un questionnaire et une méthode de type Méta-plan, puis nous discuterons les résultats obtenus par ces deux approches.

I - L'EXPERT ET SA PLACE DANS L'ORGANISATION

I.1 - Définition et identité des experts

Au sens premier, l' "expert" est celui qui, sur la base de ses compétences, est considéré comme apte à estimer ou à évaluer quelque chose. Pour Kerr et al. (1977) l' "expertise", définie comme "la maîtrise d'un ensemble de connaissances abstraites résultant d'une formation spécialisée", est l'un des critères d'appartenance à la catégorie des "professionnels". Un "professionnel" idéal aurait en outre une grande autonomie, une forte implication dans son travail et dans sa profession, une identification à sa profession et à ses collègues, une certaine forme d'éthique et de désintéressement, et le souci de défendre les intérêts de sa profession. La difficulté à traduire en français le terme anglais "professional" a conduit à utiliser la notion d' "expert" pour définir cette catégorie de personnel qui se distingue des "managers" par une fonction centrée sur l'utilisation et le développement de la connaissance plus que sur l'animation ou le commandement des hommes. Dans certaines entreprises, le terme d'expert est réservé à des spécialistes qui n'ont pas de responsabilité hiérarchique. Guérin (1992) rapporte par exemple que Rhône Poulenc a fait ce choix en 1988, après l'expérience malheureuse d'une filière "expert" très ouverte. Par contre, dans des secteurs récents comme la construction informatique, il semble que ce partage du temps entre spécialité et management soit mieux accepté.

On a longtemps considéré que les experts étaient ceux qui privilégiaient une orientation "professionnelle" par rapport à une orientation "organisationnelle" (Merton, 1957 ; Maurice et al., 1967). Les premiers auraient des valeurs fondées sur un idéal de service à la communauté, un développement de leurs compétences et un progrès de la connaissance, alors que les seconds valoriseraient plutôt la loyauté à leur organisation, l'accroissement de leur pouvoir et les objectifs de leur entreprise. Les recherches (Glaser, 1964 ; Goldberg et al., 1965 ; Roger, 1991) ont ensuite montré que ces deux orientations n'étaient pas incompatibles et qu'un expert pouvait être attaché à la fois à sa profession et à son organisation. Moysan-Louazel (1995) estime qu'avec une échelle duale, "les buts de l'organisation et des ingénieurs "experts" se rejoignent autour de valeurs communes (excellence technique, innovation, créativité, autonomie), et la double identification des ingénieurs devient possible puisqu'ils peuvent progresser dans leur domaine, en même temps que dans l'organisation".

Aujourd'hui, la notion d'expert, qui restait souvent réservée à quelques spécialistes de renom national ou mondial, s'élargit à une proportion plus large de la population dans les entreprises (Guérin, 1992). La gestion de la complexité suppose un travail collaboratif, l'intégration dans des réseaux, une ouverture sur l'extérieur. Dans ce contexte, des entreprises comme Thomson CSF remettent en cause le système de gestion de leurs experts pour l'étendre au delà des spécialistes scientifiques ou techniques, et pour y inclure tous les métiers (finance, marketing ou droit par exemple). Déjà en 1956, Shepard insistait sur le fait que les experts, dont le travail est caractérisé principalement par une connaissance spécialisée, un altruisme et une

éthique professionnelle, pouvaient se retrouver dans de nombreuses professions telles que les relations publiques, les achats, le contrôle de gestion ou la gestion du personnel.

Shepard remarque qu'il y a souvent une grande différence entre la définition théorique de l'expert et le fonctionnement pratique des organisations. "En fait, le modèle professionnel diffère tellement de la réalité du fonctionnement des entreprises industrielles que la discussion sur le professionnalisme pourrait n'avoir aucun intérêt, si une grande partie des ingénieurs et chercheurs industriels ne se considéraient pas eux-mêmes comme des experts [...] Cette auto-attribution a des conséquences importantes, car elle agit sur les attitudes, les attentes, et les réactions aux demandes de l'environnement industriel" (Shepard, 1956). Abrahamson (1967) remarque aussi que les attentes et les comportements résultent en grande partie de l'identité sociale "latente" d'un individu, c'est à dire des caractéristiques qui lui sont attribuées par les autres. Cette identité spécifique des experts est parfois renforcée par les processus organisationnels qui, avec la bonne intention de leur apporter une forme de reconnaissance, conduisent plutôt à les isoler.

Danielson (1960) remarque les différences qui peuvent exister entre l'expert "idéal" et les ingénieurs et chercheurs qu'il rencontre dans les organisations industrielles. "La personne excellente devrait avoir de bonnes relations et bien s'entendre avec les autres ; pourtant, la plupart des responsables, et des autres, voient les ingénieurs et chercheurs (en tant que groupe) comme plus individualistes, introvertis et susceptibles que les autres groupes auxquels ils sont comparés. Il semble donc que, pour être excellents, ces experts devront surmonter un réel handicap". Dans leur enquête sur les chercheurs scientifiques, Pelz & Andrews (1966) trouvent que les plus efficaces sont ceux qui à la fois recherchent le plus de contacts avec leurs collègues et en reçoivent le plus. Glaser notait déjà en 1964 que la bonne qualité des relations entre les chercheurs scientifiques et le reste du personnel de l'organisation était essentielle. "Ce facteur est considéré comme une condition importante affectant la productivité et la créativité des chercheurs".

Une étude réalisée par Le Boterff & Leclair (1991) sur la base des travaux de Marie-Chantal Blandin fait ressortir que les chercheurs ont une "relation atypique à la motivation", qui se traduit par un fort besoin d'autonomie et de reconnaissance, et par une forme d'angoisse face à l'activité anxiogène qu'est la création. Ils recommandent de leur laisser une certaine part d'initiative dans la détermination de leurs sujets de recherche et de reconnaître leur rôle d' "experts" pour les valoriser à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

I. 2 - Place des experts dans l'organisation

Hall (1967) illustre clairement l'opposition qui existe souvent entre la position des experts, qui repose essentiellement sur leur compétence technique, et les caractéristiques des organisations bureaucratiques traditionnelles, fondées sur des règles et des procédures bien établies, une forte division du travail et une hiérarchie très marquée. Il remarque que les organisations où la compétence technique est privilégiée sont généralement moins bureaucratiques et laissent à leurs experts une plus grande autonomie. Abrahamson (1967) montre que, lorsqu'une organisation, pour contrôler ses activités, limite l'autonomie ou la liberté de ses experts, elle est généralement confrontée à une forte résistance de leur part, souvent source de conflits. Pomian (1999) observe que les entreprises utilisent une grande diversité de modes de gestion des experts, depuis un mode très planifié et organisé avec des filières d'expertise bien définies,

jusqu'à une "non-gestion" totale, en passant par des formes plus souples adaptées à des contextes où l'adaptabilité et la réactivité sont requis.

Dans une analyse du style de management des projets de changement, Pichault (1993) distingue, à partir de la typologie de Mintzberg (1979), deux groupes de structures organisationnelles : celles qui reposent sur des systèmes d'influence centripètes (une concentration du pouvoir que l'on retrouve notamment dans la structure simple ou la bureaucratie mécaniste), et celles qui reposent sur des systèmes d'influence centrifuges (une dispersion des pôles de pouvoir caractérisant plutôt l'adhocratie ou la bureaucratie professionnelle). Une logique de l'innovation, requise en particulier dans des environnements instables et complexes, a sa place dans ce second type de système. Les experts ont alors une compétence officielle et reconnue, et une place est laissée à des jeux de pouvoir (management politique) pour stimuler des évolutions nouvelles et imprévues et renforcer l'excellence professionnelle. S'il y a au contraire plus de rationalisation (management panoptique), on assiste à une défense de l'expertise menacée et à la constitution de territoires autonomes, avec risque de prolifération incohérente (logique de la dissidence). Enfin, dans un système d'influence centripète, qui suppose un environnement stable ou hostile, et peu complexe, les expertises des opérateurs restent implicites, voire potentiellement subversives dans la mesure où elles s'opposent au principe même de la rationalisation et constituent une source de pouvoir. Plus l'accent est mis sur la rationalisation, plus les risques de rejet de l'innovation sont grands (logique de la perpétuation). Une logique de l'adaptation suppose un ajustement progressif, par l'instauration de jeux politiques entre les principaux acteurs au pouvoir (voir tableau 1).

Tableau 1

Style de management du projet de changement, systèmes d'influence et réactions potentielles des acteurs concernés (Pichault, 1993)

	Système d'influence centripète	Système d'influence centrifuge
Management panoptique	Boycottage, rejet, sous-utilisation, stratégies d'évitement ou de non-implication Logique de la perpétuation	Défense de l'expertise menacée, constitution de "territoires" autonomes, risque de prolifération incohérente Logique de la dissidence
Management politique	Négociation des écarts et des pratiques parallèles pour en faire admettre la légitimité Logique de l' adaptation	Implication maximale, souci de renforcer l'excellence professionnelle, sur-utilisation des possibilités offertes Logique de l' innovation

Dans un groupe industriel important, dont l'activité est liée à la haute technologie, et qui est confronté à un environnement instable et complexe, nous pouvons donc nous attendre à trouver un système d'influence centrifuge, avec une forte reconnaissance des fonctions d'experts bénéficiant d'une assez grande autonomie.

II - METHODE

Cette recherche, qui porte sur une seule entreprise, est de nature exploratoire, même si la littérature nous conduit à attendre certaines formes d'attitudes ou de modes d'organisation en fonction du contexte spécifique de l'étude. Les données ont été recueillies par un questionnaire, distribué à 42 experts du groupe Aérospatiale-Matra (ASM), permettant de cerner leurs attentes et leur perception de leur situation, et un exercice de type Méta-plan permettant d'identifier les principales activités et les compétences requises dans leur métier.

II. 1 - Le contexte : une "filière expert" reconnue dans l'organisation

ASM est un groupe industriel de dimension internationale centré sur le domaine de l'aéronautique, et dont les activités sont, pour l'essentiel, liées à la haute technologie. L'"expert" y est défini comme celui qui "possède, dans son domaine de compétence, une connaissance approfondie de son sujet, s'accompagnant de la capacité d'imaginer, de créer, de définir et de développer des concepts nouveaux et des applications nouvelles". Une "charte expert" a été mise en place, et elle est considérée comme un moyen de rester compétitif, non seulement dans le domaine technique, mais aussi dans les domaines économique, industriel, commercial et financier. Une "filière expert", parallèle à la "filière manager" permet à ceux dont la compétence est reconnue au plan national, voire international, une évolution jusqu'à des niveaux correspondant à ceux des cadres dirigeants.

Quatre grandes missions de l'expert sont définies :

"Conseiller et orienter les différents niveaux de décision.

Informers dans les domaines scientifique, technique ou tertiaire : analyse, évaluation et intérêt pour le Groupe.

Animer des réseaux de relations dans leurs disciplines, amorcer des coopérations.

Conseiller les responsables de programmes".

Ces missions mettent l'accent sur le rôle de l'expert comme agent de communication au niveau de chacune des trois composantes de leur métier, la composante stratégique, la composante opérationnelle, et la composante relationnelle. Il est précisé que l'expert a une responsabilité particulière dans la capitalisation et la transmission de l'expérience et des connaissances, et qu'il intervient à tous les stades de la réalisation d'un programme, depuis la prospective jusqu'à la réalisation, l'évaluation et la maintenance. Il a pour devoir de développer sa compétence par des études personnelles, mais aussi des formations internes, des conférences, des publications, et toutes sortes de contacts extérieurs. Au delà de ses compétences techniques, il lui est demandé de posséder de bonnes compétences relationnelles, mais aussi d'avoir une bonne culture économique et juridique et une bonne connaissance de l'organisation.

II. 2 - Le recueil des données

Les données ont été recueillies pendant une formation destinée aux experts du groupe, lors de séances complémentaires en soirée, dans lesquelles il leur était proposé une réflexion sur le métier d'expert et son évolution. Les thèmes abordés portaient sur :

Le cadre professionnel lié au *travail* lui-même: la nature des problèmes traités, les connaissances utilisées, la compétence des collègues ou des chefs, et les possibilités de développement offertes ;

Le *statut* dans l'entreprise et les prérogatives qui peuvent en résulter en termes d'autonomie, de contacts, de rémunération ou de réputation ;

Les éléments de l'*environnement* du travail: les équipements, l'ambiance, la sécurité de l'emploi, le prestige de l'entreprise, et la région où elle est implantée.

Le questionnaire et l'exercice MétaPlan permettaient d'amorcer une discussion au sein du groupe. 42 experts, provenant de diverses unités réparties à travers la France, ont participé à ces séances. 41 questionnaires ont pu être exploités, l'un des répondants n'ayant pas rempli plusieurs questions.

Pour le premier volet de l'étude, dont l'objet est d'analyser la situation perçue par les experts au regard de leurs attentes, nous avons repris un questionnaire de Pelz & Andrews (1966) adapté par Roger (1991) pour une population de chercheurs industriels. Les questions (échelles de Likert en 5 points) mesurent, d'une part comment les experts valorisent différents aspects de leur travail (quelle importance ils leur accorderaient s'ils devaient chercher un emploi), et d'autre part quelles possibilités leur sont offertes dans leur poste actuel.

Dans un deuxième volet, un exercice de type MétaPlan consistait à demander à chacun des experts d'identifier, et de noter sur des petites feuilles, cinq activités principales de leur fonction en tant qu'expert, et cinq des principales compétences requises pour tenir ce rôle. Les participants, répartis en quatre équipes, regroupaient ensuite, en les collant sur le mur, les activités et les compétences caractérisant leur fonction, et ils apportaient des précisions sur le sens de leurs réponses.

III - RESULTATS ET DISCUSSION

Dans le tableau 2, les attentes des experts, exprimées en termes d'importance accordée à chacun des éléments proposés, sont confrontées aux possibilités perçues par les chercheurs dans leur poste actuel. Les résultats sont comparés à ceux obtenus par Roger (1991) auprès de 175 chercheurs travaillant dans les centres de Recherche et Développement de 7 groupes industriels français. Les réponses données par ces chercheurs sont très proches de celles de notre échantillon ¹⁵³. Les experts d'ASM se distinguent pourtant sur quelques points : ils considèrent leur entreprise comme nettement plus prestigieuse (4,10) que ne le faisaient les chercheurs de l'autre étude (3,28), et ils ont un peu plus souvent l'occasion de travailler avec les principaux dirigeants (2,83 contre 1,94). Ils valorisent plus que les autres leur contribution au développement des connaissances techniques dans leur domaine (3,98 contre 3,41), et ils ressentent moins le besoin d'avoir des chefs très compétents sur le plan technique (3,20 contre 3,78). L'atmosphère coopérative et amicale dans le travail, qui était le principal élément valorisé par les chercheurs (4,20) reste ici très importante (4,10), juste après la pleine utilisation de ses connaissances et aptitudes (4,12).

¹⁵³ mais elles se distinguent assez nettement de celles de chercheurs américains travaillant dans des centres de recherche analogues (Roger, 1990)

Même s'il est élevé, le prestige de l'entreprise, n'a qu'une importance moyenne aux yeux des experts. Ceux-ci disposent assez largement des éléments qu'ils valorisent le plus (qui ont surtout trait à leur travail et à son environnement). Inversement, les éléments auxquels ils attachent le moins d'importance (souvent liés à leur statut) sont aussi les moins disponibles dans leur poste actuel. Les experts regrettent surtout de ne pas disposer d'assez de temps libre pour mettre en œuvre leurs propres idées au travail et pour pouvoir se consacrer à diverses activités extra-professionnelles. Ce dernier point traduit une tendance générale observée par le magazine Liaisons Sociales (enquête CSA, avril 2001) montrant que les cadres valorisent de plus en plus le temps libre, même au prix d'une rémunération plus modeste ("70 % aimeraient disposer de plus de temps libre, quitte à ce que leurs revenus diminuent"). Dans notre étude, ce n'est pas l'importance du temps libre qui change par rapport à l'enquête précédente (réalisée dans les années 80), c'est la possibilité qui diminue (2,22 contre 2,76 par exemple pour le temps libre extra-professionnel). Les experts ont toujours la même aspiration, mais ils se sentent soumis à une pression plus forte. Peut-être la loi sur les 35 heures, qui n'était pas encore appliquée dans cette entreprise au moment du recueil des données, contribuera-t-elle à améliorer ce sentiment de pouvoir profiter de plus de temps libre ?

Globalement, les attentes exprimées par les experts que nous avons interrogés correspondent assez bien aux critères standards de la définition des experts donnés par exemple par Kerr et al. (1977) : les éléments qu'ils valorisent le plus sont souvent liés aux possibilités d'utiliser et de développer les connaissances. Certains éléments caractérisant une orientation plus "organisationnelle" telle que la définit Merton (1957) apparaissent cependant en bonne place (ambiance, sécurité d'emploi, rémunération, statut).

Pour analyser plus en détail les relations entre les attentes des experts et les possibilités qui leur sont offertes dans leur poste, nous avons regroupé certaines questions concernant l'importance attachée aux différents éléments en deux dimensions issues d'une analyse en composantes principales : l'une correspond à des facteurs intrinsèques (liés au développement, à la réalisation et à l'estime de soi : $\alpha = 0,83$), l'autre à des facteurs extrinsèques (rémunération, statut, région, équipements : $\alpha = 0,69$).

Les facteurs appelés ici "intrinsèques" correspondent aussi aux facteurs de motivation définis par Herzberg (1966), et ils recourent en grande partie la définition de l'orientation "professionnelle" de Merton (1957). Le tableau 3 montre que les experts les plus centrés sur ces facteurs regrettent de ne pas utiliser leurs connaissances aussi pleinement qu'ils le souhaiteraient. Ils aimeraient avoir plus l'occasion de travailler avec des collègues compétents et dans une atmosphère coopérative et amicale. Une investigation plus poussée serait nécessaire pour déterminer si leur perception est liée à une trop grande exigence, à un repliement sur eux-mêmes, ou si leur attachement aux facteurs intrinsèques est une façon pour eux de se réaliser dans la dimension professionnelle de leur métier parce que l'ambiance dans laquelle ils travaillent ne les satisfait pas.

Certains experts sont plus attachés aux facteurs que nous avons qualifiés d' "extrinsèques", et qui se rapprochent des facteurs d' "hygiène" de Herzberg, ou de l'orientation "organisationnelle" de Merton. Ils semblent trouver ici une meilleure satisfaction de leurs attentes : ils peuvent travailler en collaboration avec les principaux dirigeants de l'entreprise, dans une région qui leur convient, et ils se soucient peu du développement des connaissances techniques dans leur domaine. On peut s'interroger sur le statut d' "expert" de ces personnes qui ne correspondent pas tout à fait aux critères de Kerr et al (1977).

Le fait qu'ASM ait adopté une définition large du statut d'expert contribue probablement à cette dispersion. Le groupe en formation sur lequel a porté l'étude comprenait, outre des chercheurs scientifiques, des spécialistes dans divers domaines tels que la qualité ou les systèmes informatiques. Beaucoup avaient une fonction principale de chef de service et une fonction de soutien technique dans le groupe pour ce qui concernait leur spécialité. La figure 1 montre qu'ils se répartissent bien selon les deux dimensions définies par Merton, certains étant très "professionnels", d'autres très "organisationnels", mais beaucoup ayant une double orientation. Comme le faisaient remarquer Shepard (1956) et Abrahamson (1967), la formation qu'ils suivent aura probablement pour conséquence, au delà de l'apport de connaissances, de renforcer leur identité en tant qu' "experts" et leur reconnaissance dans le groupe ASM. L'instabilité et la complexité croissantes de l'environnement dans le secteur de l'aéronautique impose une logique de l'innovation qui pousse les organisations à développer cette reconnaissance des experts (Pichault, 1993).

Tableau 2

*Degré de satisfaction des attentes des experts
(les moyennes sont comparées à celles de Roger, 1991)*

		EXPERTS (n = 41)				Roger (1991)		
		Impor- tance	Possi- bilité	Ecart	t-test	Impor- tance	Possi- bilité	Ecart
T1	Utiliser pleinement mes connaissances et mes aptitudes dans mon travail	4,12	3,93	0,20	ns	3,85	3,60	0,25
E1	Travailler dans une atmosphère coopérative et amicale	4,10	3,68	0,41	**	4,20	3,48	0,72
E5	Avoir à ma disposition des équipements modernes et adaptés à mon travail	4,00	3,83	0,17	ns	4,02	3,62	0,40
T6	Contribuer au développement des connaissances techniques dans mon domaine	3,98	3,46	0,51	**	3,41	3,11	0,30
T5	Travailler sur des problèmes intéressants et difficiles à résoudre	3,88	3,85	0,02	ns	3,65	3,54	0,11
T3	Travailler avec des collègues très compétents	3,71	3,51	0,20	ns	3,79	3,46	0,33
E2	Avoir la sécurité de mon emploi	3,68	4,05	-0,37	*	3,63	3,9	-0,27
S1	Avoir une bonne rémunération	3,66	3,04	0,62	***	3,51	2,99	0,52
T2	Me développer par l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes	3,63	3,13	0,51	**	3,91	3,45	0,46
E4	Travailler dans une région qui me convient	3,56	3,50	0,06	ns	3,57	3,36	0,21
S2	Améliorer mon statut et mon niveau hiérarchique	3,44	2,77	0,67	**	3,21	2,46	0,75
S6	Disposer de temps libre pour mettre en œuvre mes propres idées	3,27	2,00	1,27	***	3,14	2,36	0,78
T4	Avoir des chefs très compétents sur le plan technique	3,20	3,09	0,11	ns	3,78	3,15	0,63
S4	Améliorer ma réputation en tant que spécialiste dans ma profession	3,18	3,29	-0,11	ns	3,13	2,86	0,27

S7	Avoir assez de temps libre pour pouvoir me consacrer à diverses activités extra-professionnelles	3,02	2,22	0,80	***	3,05	2,76	0,29
E3	Travailler dans une compagnie prestigieuse	3,00	4,10	-1,10	***	2,39	3,28	-0,89
S3	Travailler en collaboration avec les principaux dirigeants de l'entreprise	2,98	2,83	0,15	ns	2,90	1,94	0,96
S5	Représenter l'entreprise dans des congrès ou conférences à l'extérieur	2,95	3,07	-0,12	ns	2,69	2,69	0,00

ns : non significatif ; * : $p < 0,05$; ** : $p < 0,01$; *** : $p < 0,001$

Les thèmes ont été classés par ordre décroissant d'importance pour les experts, et les écarts significatifs sont indiqués en caractères gras.

La figure ci-dessous reprend les éléments du tableau pour les experts en faisant ressortir les trois catégories de facteurs

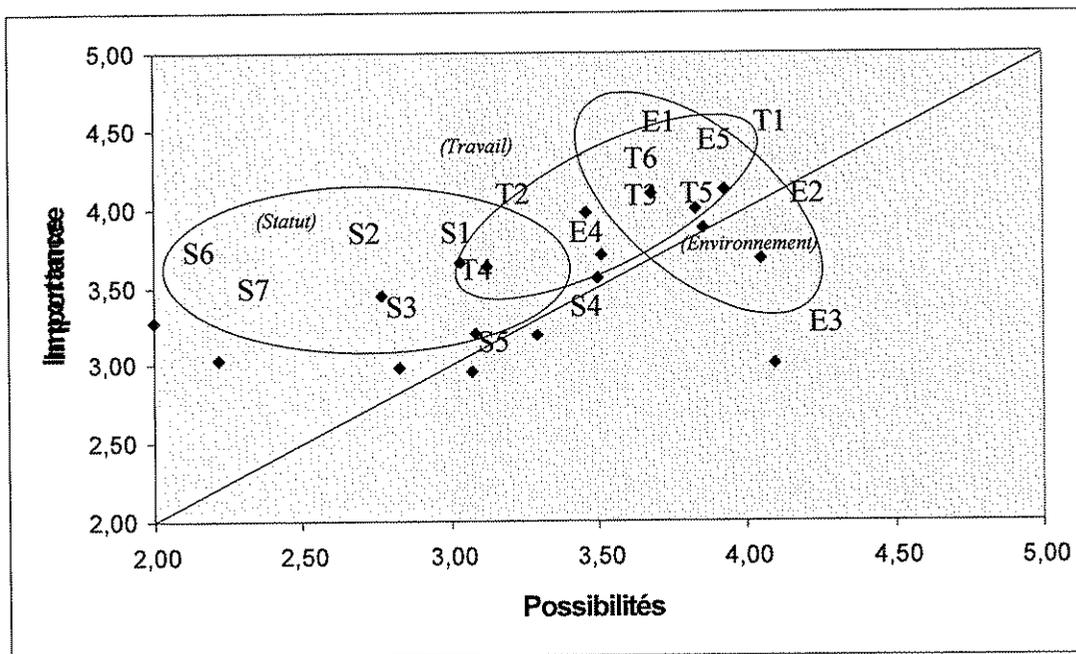


Tableau 3

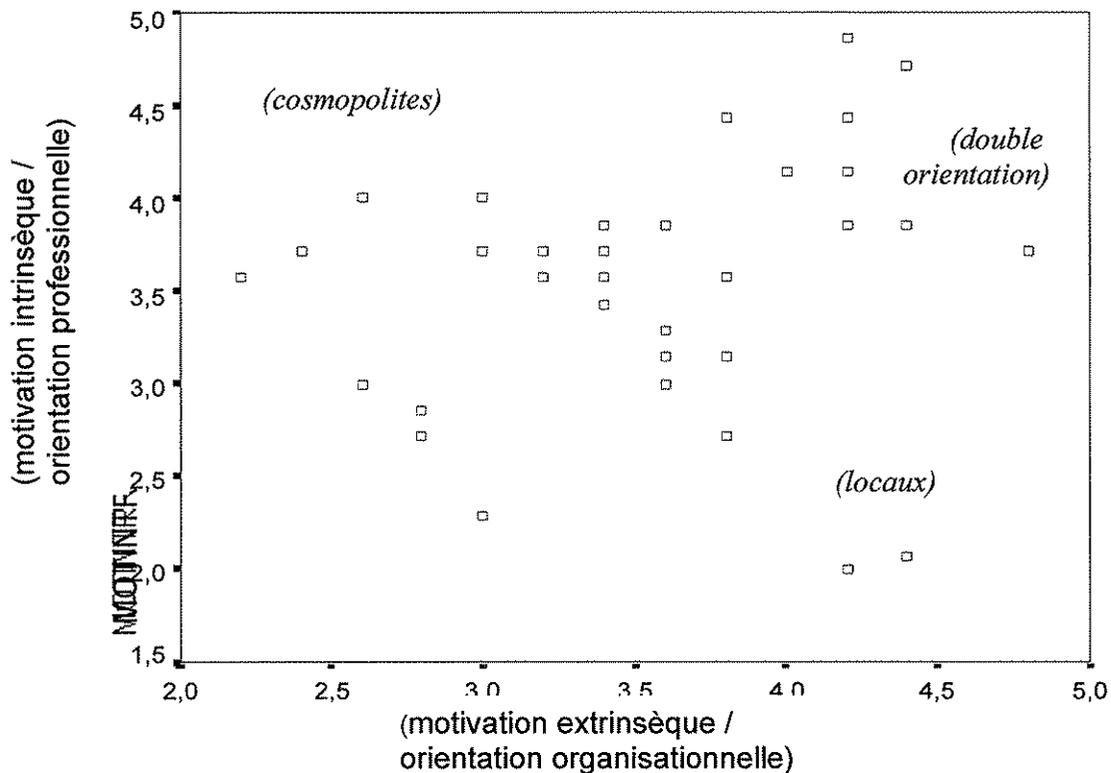
*Deux dimensions de la motivation des experts
et leurs corrélations avec les possibilités perçues*

Importance		Corr.	Possibilités
Améliorer ma réputation en tant que spécialiste dans ma profession	Facteurs intrinsèques (<i>alpha</i> = 0,83)		
Me développer par l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes			
Disposer de temps libre pour mettre en œuvre mes propres idées		-.58 ***	Travailler avec des collègues très compétents
Utiliser pleinement mes connaissances et mes aptitudes dans mon travail		-.36 *	Utiliser pleinement mes connaissances et mes aptitudes dans mon travail
Représenter l'entreprise dans des congrès ou conférences à l'extérieur		-.31 *	Travailler dans une atmosphère coopérative et amicale
Travailler sur des problèmes intéressants et difficiles à résoudre			
Contribuer au développement des connaissances techniques dans mon domaine			
Travailler en collaboration avec les principaux dirigeants de l'entreprise	Facteurs extrinsèques (<i>alpha</i> = 0,69)		
Avoir une bonne rémunération		.46 **	Travailler dans une région qui me convient
Travailler dans une région qui me convient		-.36 *	Contribuer au développement des connaissances techniques dans mon domaine
Améliorer mon statut et mon niveau hiérarchique		.34 *	Travailler en collaboration avec les principaux dirigeants de l'entreprise
Avoir à ma disposition des équipements modernes et adaptés à mon travail			

* : $p < 0,05$; ** : $p < 0,01$; *** : $p < 0,001$

Figure 1

Orientation des experts : motivation intrinsèque ou extrinsèque



Les réponses à l'exercice Métaplan, nous ont ensuite permis de regrouper les activités identifiées par les experts dans trois grandes catégories correspondant aux trois composantes du métier définies dans la "charte expert" d'ASM : activités de type stratégique, opérationnel, ou relationnel. Cette distinction n'a pas toujours été facile, car ces trois domaines se recoupent largement : "Orienter les choix techniques" peut par exemple être considéré comme une activité de type technique ou stratégique ; "Représentation extérieure" a une dimension stratégique et une dimension relationnelle. La discussion au sein des équipes a permis de placer chaque activité dans un ensemble cohérent, en demandant à celui qui avait écrit le texte de préciser son point de vue. A partir des ensembles ainsi formés, nous avons affiné chacune des trois grandes catégories en cinq sous-catégories.

Le tableau 4 montre que les activités de type relationnel (formation, animation, représentation) sont souvent mentionnées par les experts, pas très loin derrière leurs activités techniques (principalement réalisation d'études, conseil et évaluation). Les activités de type stratégique, (qui consistent surtout en une participation à l'orientation des nouveaux programmes de recherche), sont moins souvent mentionnées, mais représentent quand même une part non négligeable.

Tableau 4

Activités des experts (nombre de fois mentionné)

stratégiques	(37)	opérationnelles	(99)	relationnelles	(64)
Orienter la stratégie de recherche, participer à la définition de nouveaux programmes, préparer l'avenir	(17)	Réaliser des études spécifiques, trouver des solutions techniques, piloter des projets, définir un programme d'action	(36)	Développer des compétences, des méthodes, des savoir-faire Diffuser des méthodes	(8)
Proposer des idées nouvelles, innover	(3)	Répondre à des appels d'offre, constituer des argumentaires techniques, rechercher des financements, convaincre	(8)	Former, transmettre une expérience, entraîner, expliquer	(17)
Informersur la concurrence, veille technologique, benchmarking	(9)	Analyser les résultats, évaluer les risques et les coûts, traiter les incidents, audit, reporting, synthèse, certification	(23)	Gérer, animer, diriger une équipe ou un service, coordonner, manager, organiser le travail	(16)
Alerter, identifier les problèmes, réduire les risques	(2)	Apporter un conseil, un soutien technique, un avis, rédiger des documents techniques	(25)	Représenter l'entreprise à l'extérieur : conférences, congrès, publications	(19)
Mémoriser, valoriser l'expérience acquise	(6)	Réaliser un suivi, un contrôle technique, corriger, modifier des dossiers ou une documentation technique	(7)	Animer un réseau d'experts, de spécialistes	(4)

Comme pour les activités, les réponses apportées par les experts sur les compétences requises dans leur métier permettent de définir trois catégories : des compétences techniques, relationnelles, ou personnelles (voir tableau 5).

Tableau 5

Compétences requises des experts (nombre de fois mentionné)

techniques	(56)	relationnelles	(74)	personnelles	(64)
Connaissances, expertise, compétence technique dans son domaine	(35)	Communication orale et écrite, écoute, compréhension	(31)	Analyse, critique, réalisme	(17)
Expérience	(6)	Pédagogie, explication, clarté d'expression	(17)	Synthèse, clarification	(17)
Connaissance du contexte de l'entreprise et des partenaires : besoins, mode de travail	(11)	Négociation, persuasion, diplomatie	(18)	Innovation, créativité, anticipation, curiosité, réactivité, ouverture	(19)
Gestion de projets	(4)	Animation, travail en équipe ou en réseau	(8)	Honnêteté intellectuelle, rigueur, impartialité	(11)

Les experts interrogés mettent en avant les qualités relationnelles et personnelles dont ils ont besoin. Glaser (1964), Danielson (1960), ou Pelz et Andrews (1966) ont souligné l'importance de cette dimension qu'ils considèrent comme une condition essentielle de l'efficacité de chercheurs scientifiques. Dans le groupe ASM, on attend des experts qu'ils soient plus que des bons professionnels, qu'ils aient un "rayonnement". Cela ne signifie pas pour autant qu'ils négligent les compétences techniques : une fois qu'ils ont indiqué le besoin d'avoir une compétence dans leur domaine (et parfois dans le contexte environnant), ils ne ressentent pas toujours le besoin de les détailler. La discussion avec les experts lors des séances indique que, même si elles sont fondamentales, ces compétences techniques ne peuvent leur suffire. Ils insistent tout particulièrement sur les compétences relationnelles dont ils ont besoin dans leurs fonctions. Depuis le recueil de ces données, l'évolution du groupe ASM dans le cadre plus international d'EADS a conduit à renforcer encore les cycles d' "experts" en insistant sur cette dimension relationnelle pour "créer des synergies, de la mobilité et du réseau avec les experts de toutes les entités d'EADS".

CONCLUSION

Dans la plupart des grandes organisations actuelles, le développement des réseaux internes ou externes, les besoins d'échange d'information entre les services conduisent à mettre l'accent sur les besoins de communication. Les experts, détenteurs d'informations liées aux compétences spécifiques qu'ils possèdent, jouent donc un rôle essentiel pour favoriser ces échanges. Dans le groupe ASM, leur mission est très centrée sur ce rôle d'agent de communication, chargé de conseiller, d'informer, et d'animer des réseaux. Les experts interrogés semblent avoir bien intégré ce rôle, et les compétences relationnelles (information, conseil, formation) sont celles qu'ils mentionnent spontanément le plus comme compétences requises dans leur métier.

Dans une entreprise de haute technologie, confrontée à un environnement instable et complexe, la littérature laissait présager une forte reconnaissance des fonctions d'experts, bénéficiant d'une assez grande autonomie. Nous avons en effet trouvé, du moins dans les documents publiés et dans le discours des responsables, une organisation faisant une large place aux experts : ils ne sont pas limités au domaine scientifique, ils peuvent évoluer sur une filière spécifique, ils bénéficient de formations adaptées, et ils font l'objet d'une "charte" interne précisant leurs missions et leurs responsabilités.

Les experts considèrent qu'ils travaillent dans des conditions satisfaisantes, mais les possibilités offertes en termes de rémunération ou de statut ne sont pas toujours à la hauteur de leurs attentes. Il souhaiterait avoir encore plus d'occasions d'utiliser et de développer leurs connaissances, et surtout de disposer de temps libre pour mettre en œuvre leurs propres idées ou se consacrer à des activités extra-professionnelles. La possibilité d'utiliser et de développer les connaissances ressort comme une priorité, mais les experts de cette entreprise ne sont pas des "électrons libres", qui valoriseraient l'autonomie et la spécialisation technique au détriment de leur attachement à l'organisation. Le besoin de contrôle dans les grandes organisations de ce type, dont le fondement bureaucratique reste très prégnant, conduit probablement à limiter un peu l'autonomie des experts, même s'ils font l'objet d'une large reconnaissance.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON, M. (1967), *The Professional in the Organization*, Rand Mc Nally
- DANIELSON, L. E. (1960), *Characteristics of Engineers and Scientists*, Bureau of Industrial Relations, Uy of Michigan, Ann Arbor
- GLASER, B. G. (1964), *Organizational Scientists – Their Professional Careers*, Bobbs-Merril
- GOLDBERG, L. C., BAKER, F. & RUBENSTEIN, A. H. (1965), Local-cosmopolitan : Unidimensional or multidimensional ? , *American Journal of Sociology*, Vol. 70, n° 6, p. 704-710
- GUERIN, J.-Y. (1992), Les filières expertise, *Courrier Cadres (APEC)*, n° 953, 24 janvier, p. 13-17
- HALL, R. H. (1967), Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship, *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, p. 461-478
- HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland
- KERR, S., VON GLINOW, M. A. & SCHRIESHEIM, J. (1977), Issues in the Study of "Professionals" in Organizations : The Case of Scientists and Engineers, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 18, p. 329-345
- LE BOTERFF, A. & LECLAIR, P. (1991), *Motiver et gérer les chercheurs*, Entreprise et Personnel, Paris
- MAURICE, M., MONTEIL, C., GUILLON, R. & GAULON, J. (1967), *Les cadres et l'entreprise*, Institut des Sciences Sociales du Travail, Université de Paris
- MERTON, R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Glencoe
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structure of Organizations*, Prentice Hall
- MOYSAN-LOUAZEL, A. (1995), Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations techniques et organisationnelles des entreprises, *Sciences de la Société*, n° 36, octobre
- PELZ, D. C. & ANDREWS, F. M. (1966), *Scientists in Organizations*, John Wiley
- PICHAULT, F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique*, De Boeck, Bruxelles
- POMIAN, J. (1999), Expertise et filières d'experts, *Site RH Info*, 24 novembre
- ROGER, A. (1990) Culture nationale ou culture d'entreprise?, *Working Paper n° 378*, IAE Aix-en-Provence (étude présentée aux journées nationales des IAE à Strasbourg en 1989)
- ROGER, A. (1991), Les facteurs de réussite des filières professionnelles spécialisées pour les chercheurs, , *Pour une vision de la GRH (2° congrès de l'AGRH)*, Cergy-Pontoise
- ROGER, A. (1991), Comment motiver les chercheurs industriels, *Revue Française de Gestion*, juin-août
- SHEPARD, H. A. (1956), Nine Dilemmas in Industrial Research, *Administrative Science Quarterly*, December 1956, p. 295-309