

# **L'EVALUATION DES EXPERTS DANS LES ORGANISATIONS**

Communication à la Conférence  
« Les nouveaux enjeux du travail et de l'emploi »  
28-30 août 2007 - Téléq-Uqam - Montréal, Québec, Canada

## **Les auteurs :**

- Pierre Chaudat  
Chargé d'Etudes au RSI du Languedoc - Roussillon et Maître de Conférences à l'IUT de Chateauroux
- Pierre Mirallès  
Directeur Général Adjoint de l'IDATE et Professeur Associé à l'IAE de Montpellier

## **Laboratoire de recherche :**

CREGOR (Centre de Recherche en Gestion des Organisations)  
Université Montpellier II  
Place Eugène Bataillon  
34095 Montpellier cedex 5  
FRANCE  
Tel. +33 (0)4 67 14 38 65  
Fax +33 (0)4 67 14 42 42

## **Courriel :**

[pierrechaudat@yahoo.fr](mailto:pierrechaudat@yahoo.fr)  
[pierre.miralles@univ-montp2.fr](mailto:pierre.miralles@univ-montp2.fr)

# **L'ÉVALUATION DES EXPERTS DANS LES ORGANISATIONS**

Communication à la Conférence  
« Les nouveaux enjeux du travail et de l'emploi »  
28-30 août 2007 - Téléuq-Uqam - Montréal, Québec, Canada

## **Le résumé :**

L'avènement des nouvelles technologies et le développement de la société de connaissance n'ont fait qu'amplifier le rôle central de l'expert dans l'organisation. Plus que tout autre individu évoluant dans un milieu professionnel, son évaluation s'avère incontournable et cruciale. Du point de vue managérial pourtant, cette nécessaire évaluation génère très souvent de nombreuses frustrations de l'ensemble des parties prenantes.

Notre travail de recherche s'attache à comprendre et à apporter des éléments de réponse à une évaluation des experts qui soit acceptable par eux –mêmes, par les dirigeants de l'organisation et par les autres parties prenantes (Etat, clients, actionnaires, fournisseurs ...). Il met en évidence deux grandes modalités de l'évaluation : l'évaluation contrôle et l'évaluation régulation, pour lesquelles les réactions des experts sont diamétralement opposées.

Notre méthodologie de recherche utilise des études de cas entreprises auprès d'une trentaine d'experts de trois secteurs d'activité différents (deux seulement ont été investigués à la date de cette restitution).

## **Les mots clefs :**

Evaluation – Expert – Organisation

# L'ÉVALUATION DES EXPERTS DANS LES ORGANISATIONS

## Introduction

Dans tous les domaines de gestion, l'évaluation est une démarche d'appréciation de l'action collective ou de ses résultats. En Gestion des Ressources Humaines, l'évaluation consiste à attribuer une valeur à un individu. Elle a notamment pour but d'apprécier les compétences, les performances ou le potentiel d'un collaborateur (Le Duff, Louart, 1999) et à regrouper des informations nécessaires à l'organisation afin qu'elle puisse prendre des décisions (Peretti, 2006, p 228). Elle peut être définie sous trois formes. L'évaluation sommative dont le but est de fournir un bilan des acquisitions ou des capacités d'un collaborateur à un moment donné. L'évaluation formative qui vérifie la progression d'un collaborateur par rapport à un objectif préalablement établi. Et l'évaluation diagnostic – bilan dont l'intérêt consiste à détecter si un collaborateur possède ou non la capacité d'exercer une autre fonction ou d'entreprendre une formation.

La professionnalisation de la fonction RH et le développement du niveau d'exigence des pratiques professionnelles ont contraint le gestionnaire à utiliser d'une façon quasi systématique ces démarches. Elles constituent un dispositif quasi inévitable de toute activité professionnelle (Bouchez, 2004). L'évaluation s'inscrit à différents niveaux stratégiques des processus de management des ressources humaines : le recrutement, la gestion des carrières, le développement des compétences, la démarche qualité, etc. Son caractère omniprésent et incontournable génère une attention encore plus précise à l'égard des ressources stratégiques et notamment des experts. Dans une dynamique organisationnelle d'individualisation de la GRH, l'expertise et son traitement apparaissent en effet comme un enjeu majeur.

A l'instar des médecins qui possèdent une expertise et donc un pouvoir d'expertise parfaitement reconnu – puisque la plupart des gens suivent les prescriptions de leur praticien - les organisations regorgent d'experts dont les appellations sont aussi nombreuses que leurs compétences : informaticiens, conseillers fiscaux, économistes, juristes, psychologues du travail, etc., exercent eux aussi un pouvoir similaire (Robbins, Judge, 2006).

Ce pouvoir d'expertise, dont les retombées dépassent bien souvent les frontières de l'organisation est bien souvent cloisonné au savoir d'un ou de quelques individus. Ce savoir concentré interfère avec leur évaluation et génère un sentiment général de frustration. Dans ces conditions, comment l'évaluation de l'expert peut elle s'exercer et satisfaire l'ensemble des parties prenantes (experts, dirigeants, clients...) ?

Cette communication est un premier travail de réflexion. Elle représente, à l'heure actuelle, une phase exploratoire de recherche. Le rôle et la position stratégique de l'expert dans l'organisation (partie 1) confrontent son évaluation à une recherche de consensus satisfaisant l'ensemble des parties prenantes (partie 2). Après l'utilisation d'une méthodologie rigoureuse (partie 3), nous apporterons des premiers éléments de réponses à notre problématique de mise en évidence des facteurs de succès de l'évaluation pour les experts (partie 4).

## 1 La notion d'expert dans l'organisation

Employée pour désigner certaines professions (géomètre – expert, expert comptable, expert en assurances ...), ou utilisée avec une banalité déconcertante, la notion d' « expert » , ou plus accessoirement de « sachant », est récurrente dans le jargon professionnel et dans l'environnement organisationnel. Son utilisation fait d'ailleurs parfois songer à une stratégie de marketing. L'étiquette d'expert est appliquée comme un label, garantissant une qualité, une valeur, un prestige. A une situation exceptionnelle, une intervention singulière d'expertise serait nécessaire. Cependant, son exploitation excessive et outrancière opacifie cette terminologie. Elle nécessite une définition rigoureuse.

La littérature témoigne d'une terminologie assez vague, diffuse, aux contours assez flous. L'approche étymologique apporte quelques premiers éléments de réponse. Elle nous renvoie à son origine latine. La notion d'expert tire son origine du latin *expertus*. Se dit d'une personne « qui connaît très bien quelque chose par la pratique » (Larousse, 1993). Cette même notion fait référence à l'expérience, c'est-à-dire à l'épreuve. C'est celui qui a éprouvé (*expertis*), qui a affronté les dangers (*experiti*) et qui a surmonté les passions et idéologies (Casella, Tanguy, Tripier, 1988).

L'expert serait celui qui met en œuvre individuellement la compétence professionnelle qu'il tient de son appartenance à un groupe donné (Trépos, 1996). « La maîtrise d'un ensemble de connaissances abstraites résultant d'une formation spécialisée » serait l'un des critères d'appartenance à ce corps professionnel (Kerr et al ; 1977), un corps de métier hautement qualifié et d'accès réservé impliquant des parcours de carrière souvent non hiérarchiques (Le Boterf, 2001). Cette compétence professionnelle se caractériserait par un niveau supérieur de connaissances et de compétences spécialisées, acquises pour une grande part par l'expérience (Casella, Tanguy, Tripier, 1988).

La place et le rôle de l'expert dans l'organisation ont évolué dans le temps. Guerin (1992) souligne que la notion d'expert, qui était cloisonnée à quelques spécialistes de renom connus nationalement ou internationalement, s'élargit désormais à une proportion plus large. Les entreprises utilisent une grande diversité de modes de gestion des experts, depuis un mode très planifié et organisé avec des filières d'expertises bien définies, jusqu'à une « non-gestion » totale (Pomian, 1999).

Lorsque les compétences techniques sont privilégiées, les organisations apparaissent moins bureaucratiques et les experts bénéficient d'une plus grande autonomie (Hall, 1967). A l'exception (certes de taille) des bureaucraties professionnelles, les grandes organisations, dont le fondement bureaucratique reste très prégnant, conduisent à limiter l'autonomie des experts (Roger, Roger, 2001).

## 2 La problématique de recherche

### 2.1 L'évaluation des experts, une démarche stratégique pour l'organisation

Les experts représentent des hommes clés pour certaines organisations, notamment celles qui produisent et « vendent » de l'expertise comme les centres de recherche, les hôpitaux, les cabinets d'audit, etc. Leur présence constitue une ressource qui peut être qualifiée de stratégique car elle est rare, faiblement imitable et substituable. Elle est d'autant plus rare dans un contexte d'effritement de la loyauté réciproque, et de compétition pour les compétences humaines (Williamson, Kleiner, 2004).

A partir de l'analyse des avoirs, le concept d'actif spécifique proposé par Williamson (Williamson, 1994) est utile pour comprendre le pouvoir des experts dans la vie économique d'une entreprise. La possession d'actifs rares, donne à ces derniers un pouvoir de monopole difficilement contournable. La possession d'actifs ou d'une combinaison d'actifs rares installe l'expert dans une situation de grand pouvoir sur les autres, qui seront obligés de passer par lui pour accéder à l'actif rare ou aux produits de l'actif rare.

C'est ainsi que l'expertise s'est imposée, ces dernières années, comme l'une des principales sources de pouvoir dans l'organisation (Robbins, Judge, 2006, p 481). L'avènement des nouvelles technologies et le développement de la société de connaissance n'ont fait que développer ce phénomène. Il en résulte que la capacité d'influence basée sur une compétence ou un savoir particulier de l'expert complexifie les relations professionnelles dans les organisations. A mesure que les emplois se spécialisent, la dépendance à l'égard des experts augmente.

Ce pouvoir est d'autant plus déterminant que les experts interviennent sur des processus cruciaux pour l'organisation (Mintzberg, 2003) ou que leurs compétences sont transférables (Bouchez, 2004). Ces caractéristiques tendent à accentuer les phénomènes de compétition entre organisations pour la détention des meilleurs experts, ce qui constitue une facette particulièrement visible de la « guerre des talents » (Mirallès, 2007).

Cependant, les experts possèdent un pouvoir uniquement dans la mesure où ils se tiennent aux premières lignes du progrès, ou au meilleur niveau d'excellence. Leur pouvoir requiert une adaptation et un ajustement constant. Il s'avère fragile (Crozier, 1964) et parfois éphémère. Dans le domaine strict de la connaissance, l'expert ne perd son pouvoir que lorsque son savoir est rationalisé (Mintzberg, 2003), lorsque la part d'implicite qu'il contient est réduite à la portion congrue, comme on le voit dans la mise en place des systèmes de *knowledge management*.

La position stratégique de l'expert dans toute organisation rend incontournable son évaluation. Il est donc essentiel pour les organisations qui emploient des experts de :

- valider leur « qualité d'expert » (ou leur niveau d'expertise, ou l'actualité de celle-ci) à certains moments clés : recrutement, promotion, affectation à des processus cruciaux ;
- s'assurer que cette expertise est effectivement mise en œuvre au service de l'organisation et des buts organisationnels, et non pas d'intérêts extérieurs (personnels, de corps professionnels...).

Ces tâches constituent proprement le processus d'évaluation (*ex ante* et *ex post*).

## ***2.2 L'évaluation des experts, une recherche de consensus par l'ensemble des parties prenantes***

L'évaluation des experts n'est pas sans générer des frustrations. En effet, la place et le rôle des experts dans l'organisation ne facilitent pas un consensus de l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes :

- De la part de l'organisation : les experts seraient « incontrôlables » (on ne sait pas exactement ce qu'ils font...); ils feraient prévaloir les intérêts et valeurs de leur « corps » sur ceux de l'organisation; la dépendance de l'organisation à leur égard serait excessive.
- De la part de l'Etat : les experts n'adhéreraient pas forcément à un comportement socialement responsable. L'expert pourrait aisément s'affranchir des règles déontologiques qui s'imposent à lui. Il en résulterait des externalités négatives à la charge de la collectivité.
- De la part des « clients » de l'organisation : la performance (individuelle) des experts est opaque (pas de transparence des critères ni de publicité des résultats...); ceux-ci forment un corps « tout puissant » qui donne l'impression d'échapper au jugement commun, ce qui est à l'origine d'un sentiment d'iniquité (les experts se jugent eux-mêmes).
- De la part des experts : leur contribution individuelle ne serait pas reconnue à sa « juste valeur » (tant de façon absolue - le salaire des chirurgiens hospitaliers - que relative – les salaires des « bons » chercheurs sont plus ou moins les mêmes que ceux des « mauvais »); leur influence sur la détermination des buts organisationnels serait insuffisante (l'hôpital est vécu par les médecins comme donnant de plus en plus la priorité à une rationalité économique, alors qu'il est du devoir du médecin de « prendre fait et cause pour son patient »).

La recherche d'un consensus sur le processus d'évaluation apparaît alors comme une voie de résolution de cette difficulté.

Notre problématique principale s'est attachée ainsi à répondre à la question suivante : comment évaluer les experts d'une façon qui soit acceptable par :

- eux-mêmes (et les instances qui les représentent).
- les dirigeants de l'organisation.
- les autres parties prenantes (Etat, clients, actionnaires...).

Cette question couvre la totalité du processus d'évaluation. Ainsi :

- les finalités
- les objets
- les critères
- les conditions (protocole)
- les impacts

de l'évaluation se voient déterminés par les enjeux que leur attribuent les parties prenantes, comme l'esquisse le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Approche synthétique de la problématique d'évaluation par les parties prenantes

Point de vue	Organisation	Etat	Clients	Experts
Problématique	Expert = actif stratégique (ressource rare et faiblement substituable)	Externalités = responsabilité sociale de l'expert	Asymétries d'information (expertise = bien d'expérience)	Expertise = compétence distinctive (capital humain)
Questions clefs	Acquisition Identification Protection Exclusivité de l'usage Contribution de l'expert aux buts et à la performance organisationnels	Déontologie Comportement « socialement responsable » Auditabilité	Etalonnage Application du « droit commun »	Contrôle des filières d'accès au métier Protection du statut Valorisation des compétences
Objets de l'évaluation	Rareté et substituabilité de l'expertise Traçabilité des actes Formation (maintenance de l'expertise) Partage des connaissances	« Respect des bonnes pratiques » Traçabilité des actes	Détermination et publication des indicateurs de performance Traçabilité des actes Formation (maintenance de l'expertise)	Validation des diplômes Statut d'expert Niveau des rémunérations (notamment par rapport aux autres employeurs potentiels)
Critères d'évaluation	Reconnaissance « publique » de l'expertise (titres, publications, présence médias...) Résultats opérationnels (brevets, marchés...) Emploi du temps Alimentation bases de connaissances	Respect des référentiels professionnels Usage des systèmes d'information prescrits	Classement selon les indicateurs de performance publiés Labellisation ou certification des professionnels par une instance indépendante	Réputation/vérification des diplômes obtenus Appartenance à une « chambre » professionnelle Rétribution des autres experts (évaluation comparative)

### 3 La méthodologie de recherche

#### 3.1 La méthodologie : l'étude de cas

Notre méthodologie de recherche recourt à la triangulation. Elle utilisera l'étude de cas et par ailleurs se fonde à la fois sur l'observation (y compris participante), l'entretien et le recueil de documentation interne et externe. Cette multiplication des sources de données nous permet de vérifier leur validité et de mieux fonder les hypothèses qui en sont tirées (Wacheux, 1996).

Selon Wacheux (1996, p 89), l'étude de cas est définie comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». Cette stratégie d'accès au réel est pertinente dès lors que les événements étudiés sont contemporains et difficilement contrôlables. Nous retenons que cette approche se justifie principalement par la complexité du problème à étudier et par le fait que cette méthode cherche à « rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Mucchielli, 1996).

L'étude de cas est justement l'outil qui fournit une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales. D'autre part, notre champ de recherche « l'évaluation des experts » est un champ qui à notre connaissance n'a fait l'objet de peu d'études. Selon Evrard et al. (2000), les études de cas sont particulièrement recommandées lorsqu'on aborde les champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles, et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension.

#### 3.2 L'échantillon concerné

Notre recherche s'appuiera sur l'analyse de deux organisations de secteur d'activité différent. L'une concerne le secteur de la médecine préventive (le SIMET), une autre fait partie du secteur du conseil spécialisé dans le domaine des communications (l'IDATE). Chaque organisation a fait ou fera l'objet des mêmes investigations décrites dans le tableau 2.

Tableau 2 : Méthodologie de la recherche

Méthode	- Entretiens semi - directifs réalisés en face à face d'une durée d'une heure à une heure trente. - Entretiens réalisés sur le lieu de travail - Constitution de l'échantillon : échantillon au hasard parmi les listes des salariés communiquées par les entreprises.
Période	Entretiens réalisés de février à juillet 2007
Lieu	Département de l'Hérault - France
Nombre d'entretiens effectués	10 (pour les deux organisations)

## 4 Les principaux résultats de recherche

### 4.1 Les faits observés

L'observation de la position et du comportement des différents acteurs présents au SIMET<sup>1</sup> confirme en grande partie l'hypothèse de départ de notre recherche : la singularité de l'expertise, perçue comme actif stratégique pour l'organisation (les employeurs regroupés au sein du service inter-entreprise de santé au travail), comme source potentielle d'externalités négatives pour l'environnement (dont l'Etat est le symbole et le garant), et comme capital humain pour les individus porteurs de cette expertise (les médecins eux-mêmes).

L'introduction du processus d'évaluation se situe dans un contexte de changement organisationnel provoqué par une évolution profonde de l'environnement :

- modification du cadre réglementaire de la médecine du travail (passage de la visite médicale annuelle à une modulation de la périodicité variable selon des niveaux de risque, intervention de nouveaux acteurs non médecins, les IPRP – Intervenants en Prévention des Risques Professionnels – accent mis sur l'action en milieu de travail davantage que sur les visites, etc.). Ce nouveau paysage législatif, dont chacun pressent qu'il est probablement le prélude à des bouleversements plus profonds, repose de fait la question du rôle et des missions des médecins du travail.
- raréfaction rapide des médecins spécialistes de la discipline, induisant de la part des employeurs une demande de rationalisation de leur activité (affectation prioritaire sur les tâches à haute valeur ajoutée, *reporting* plus exigeant sur les interventions en milieu de travail), et symétriquement de la part des médecins des comportements de surenchère, notamment sous l'angle salarial.
- pression croissante de la part des autorités de tutelle (notamment HAS - Haute Autorité Sanitaire) pour normaliser et réguler les pratiques médicales, en vue tout particulièrement d'en limiter les effets délétères, tant sur la santé des patients que sur les comptes de la sécurité sociale...

Faute d'une clarification de la vision de chacune des parties prenantes dans ce contexte chahuté, les positions des uns et des autres ont d'abord tendance à se crispier. La démarche d'évaluation, loin de servir à cette clarification, a au contraire pour effet immédiat d'exacerber les contradictions et de faire camper médecins et employeurs dans leurs postures les plus rigides, les premiers revendiquant leur indépendance technique d'experts, les seconds leur droit de supervision. Il suffit alors de peu de choses (en l'occurrence le recrutement d'un nouveau médecin dans des conditions salariales légèrement améliorées par rapport à ses prédécesseurs) pour mettre le feu aux poudres et déclencher un préavis de grève avec l'exigence de la mise en place d'un 13<sup>ème</sup> mois.

Ce n'est que progressivement, dans la recherche de voies de résolution de la crise, que la réflexion commune sur l'évaluation est au contraire perçue comme un moyen d'inciter (et d'aider) chacune des parties à formuler plus clairement sa vision et les enjeux qu'elle y projette. Dès lors, délaissant les pétitions de principe et les craintes plus ou moins phantasmatiques, la question clef de l'évaluation se déplace et se focalise sur celle des objets. Se demander quoi évaluer force en effet chacun à définir et préciser ses objectifs : la possibilité sinon d'un consensus du moins d'un compromis est alors ouverte, même si celui-ci

---

<sup>1</sup> Pseudonyme du service inter-entreprises de médecine du travail qui a constitué le terrain de notre recherche.

reste à construire. Pour la médecine du travail, l'équation des enjeux dominants est somme toute relativement simple et peut s'écrire :

$$E = (Tutelle \rightarrow Pratiques) + (Employeurs \rightarrow Performances) + (Salariés \rightarrow Comportements) + (Clients \rightarrow Professionnalisme, Ethique)$$

Comme rappelé plus haut, cette équation révèle le rôle spécifique de l'expert et les attentes de chacune des parties prenantes à son égard. Quant au processus de changement, passé une phase de blocage, il trouve sa résolution dès lors que le management du SIMET consent à abandonner une conception de l'évaluation trop contaminée par la volonté de contrôle pour s'orienter vers une attitude laissant plus de place à la régulation par les experts eux-mêmes.

L'analyse du 2<sup>ème</sup> cas concernant l'entreprise de conseil intervient dans un environnement bien particulier qui nécessite comme dans le premier cas d'être relatée. Le climat social est marqué depuis peu par une toute nouvelle réorganisation des services.

Fin 2004, l'ancienne organisation était cloisonnée en fonction de la clientèle et du produit. Cette organisation laissait transparaître une difficile définition des rôles et attributions de chacun. C'est la raison pour laquelle, courant juin 2005, deux grandes directions ont été créées. La première direction prénommée Direction de la production est attachée à gérer l'ensemble des consultants techniques (experts). La seconde direction (Direction commerciale et marketing) regroupe quant à elle, les responsables sectoriels chargés de développer les relations commerciales et d'acquiescer de nouveaux marchés.

Désormais, ce nouveau fonctionnement témoigne de deux grandes difficultés :

- Un problème d'identité. Les consultants ont du mal à s'identifier à un cadre de proximité tel que cela se faisait auparavant.
- Un sentiment chez les consultants que la facette commerciale est plus valorisée. Dans ces conditions, à leurs yeux, une progression de carrière paraît impossible sans passer par les fonctions de responsable sectoriel.

Dans ce contexte, la mise en place de l'évaluation est plus que jamais au centre des préoccupations des parties prenantes. Lors de nos entretiens, l'évaluation est ressortie comme un outil essentiel et incontournable de gestion du facteur humain. Outre le fait qu'elle puisse être utilisée pour mesurer les performances et résultats d'un individu en adéquation avec l'organisation, elle a également pour objectif fondamental de « dresser une trajectoire individuelle de l'expert, d'où il vient, où il va ? ». Elle s'avère d'autant plus nécessaire dans notre entreprise de conseil où les métiers sont très différents et les techniques sont à très faible taylorisation.

Les frustrations liées à l'évaluation semblent liées à une légitimité de l'évaluateur et à une plus grande place laissée aux parties prenantes dans le processus d'évaluation. « C'est plus dans l'échange entre collègues et clients que l'on s'évalue » exprime un responsable sectoriel. Particulièrement, l'évaluation *ex post* assoit sa légitimité à travers l'intégration des différents acteurs d'un projet.

Par ailleurs, le processus de changement et d'innovation semble stimulé par un environnement, libéré de formalités contingentes, bonifié par des règles moins autocratiques et rigides. Le responsable d'une Direction soulignait qu'il « ne souhaitait pas passer une heure trente, chaque année pour savoir si la notation adressée est de 1,83 ou de

1,79 ». Les retombées positives du processus d'évaluation exigent une souplesse participative : « je n'aime pas l'idée de la grande messe chaque année. Il faut sortir de ce rendez vous » et se conformer à des pratiques « plus spontanées, plus souples, plus qualitatives ».

#### ***4.2 L'interprétation de ces faits***

L'analyse comparative de nos deux cas fait ressortir une polarité entre deux conceptions opposées de l'évaluation :

- *l'évaluation-contrôle* : elle exprime le point de vue plus ou moins exclusif du management ou de l'actionnaire sous la modalité de la supervision. Elle s'inscrit dans un processus de division du travail croissante et d'un effort de formalisation/normalisation des tâches de l'expert. Il en résulte un sentiment de dépossession, source de divorce entre l'expert et l'organisation.
- *l'évaluation-régulation* : elle accorde une plus grande place aux autres parties prenantes, ce qui implique une grande variété d'objets et donc la nécessité de les subsumer sous la forme de grands objectifs régulateurs, exprimant les zones de convergence entre les parties. Les efforts de l'expert se déploient alors plus librement, et les pratiques évoluent spontanément sous l'effet de cette régulation.

Ces deux modèles s'interprètent aisément à partir des considérations développées par Pichault (1993).

Dans une analyse du style de management des projets de changement, Pichault formalise à partir de la typologie de Mintzberg (1979), deux types de structures organisationnelles où dominant des jeux de pouvoir. Le système d'influence centrifuge qui reflète une dispersion des pôles de pouvoir (système bureaucratique) et le système d'influence centripète qui connaît une concentration du pouvoir (système structure simple). En fonction de ces systèmes de pouvoir, les experts évoluent d'une façon différente. Dans une logique de l'innovation, les experts ont une compétence officielle et reconnue. Les jeux de pouvoir (management politique) permettent de stimuler les implications et initiatives. Toutefois, toujours dans ce même système de pouvoir, la rationalisation (management panoptique) peut développer une défense des experts. Menacés, ils se regroupent et constituent des territoires autonomes. Dans un système d'influence centripète de management politique, les expertises des opérateurs restent implicites, dans la mesure où elles s'opposent au principe même de rationalisation et constituent une source de pouvoir exogène (Roger, Roger, 2001).

Dans ce cadre explicatif, les deux modèles de l'évaluation identifiés plus haut manifestent les deux situations de la colonne de droite du tableau ci-dessous : lorsque prédomine l'évaluation-contrôle, les experts se placent dans une logique de dissidence (exprimée notamment par leur comportement initial dans le cas SIMET), lorsque l'évaluation-régulation émerge, la dissidence fait place progressivement à l'innovation participative.

Tableau 3

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

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

## Bibliographie

BOUCHEZ J.P. (2004), *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Les éditions d'organisations.

CASELLA P., TANGUY L., TRIPIER P. (1988), « Le paritarisme contre les experts. Le cas des BTP », *Revue Française de Sociologie*, XXIX - 1.

CROZIER M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.

EVARD, Y. PRAS B. et ROUX E. (2000), *Market, études et recherches en marketing*, Editions, Dunod.

GUERIN J.Y (1992), « Les filières expertise », *Courrier et 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.

KERR S., VON GLINOW M.A. et 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 BOTERF G. (2001), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'organisation.

LE DUFF R. (1999), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Editions Dalloz. L'évaluation : définition de Pierre Louart.

MINTZBERG H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation.

MINTZBERG H. (1979), *The Structure of Organizations*, Prentice Hall.

MIRALLES P. (2007), *La gestion des talents, émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Management & Avenir n°11

MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin, Paris.

PERETTI J.M. (2006), *Ressources Humaines*, 10<sup>ème</sup> édition, Gestion.

PICHAULT F. (1993), *Ressources Humaines et changement stratégique*, De Boeck, Bruxelles.

POMIAN J. (1999), « Expertise et filières d'experts », *Site RH Info*, 24 novembre.

ROBBINS S., JUDGE T. (2006), *Comportements organisationnels*, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education.

ROGER A, ROGER P. (2001), « Rôle et place des experts dans une société de l'information », *actes du XIIIe Congrès de l'AGRH*.

TREPOS J.Y (1996), *La sociologie de l'expertise*, Presses Universitaires de France.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WILLIAMSON O.E.(1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions.

WILLIAMSON O.E., WACHTER M., HARRIS J.(1975), *Understanding the employment relation : the analysis of idiosyncratic exchange*, Bell Journal of Economics n°6.

WILLIAMSON, O.E. et B. H. KLEINER, (2004), «The Use of Options in Compensation Packages », *Management Research News*, Vol 27: number 4/5 p 23.