

**La gestion des parcours d'experts en entreprise :
pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante
et comment la compléter ? Proposition d'un cadre
d'analyse**

Sébastien Gand, Olga Lelebina, Jean-Claude Sardas

► **To cite this version:**

Sébastien Gand, Olga Lelebina, Jean-Claude Sardas. La gestion des parcours d'experts en entreprise : pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter ? Proposition d'un cadre d'analyse. AGRH, Nov 2010, Saint-Malo, France. hal-00818094

HAL Id: hal-00818094

<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00818094>

Submitted on 26 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



LA GESTION DES PARCOURS D'EXPERTS EN ENTREPRISE :
POURQUOI LA SIMPLE GESTION DES CARRIÈRES EST INSUFFISANTE ET
COMMENT LA COMPLÉTER ?
PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

Auteur (s) : Gand, Sébastien; Lelebina, Olga; Sardas, Jean-Claude (CGS – Mines Paristech)

Coordonnées : 60, Bd Saint-Michel 75006 Paris

Résumé :

L'objectif de cette communication est de contribuer aux travaux sur la GRH des experts. Les travaux de GRH dans ce domaine se sont concentrés sur la gestion des carrières de cette population technique, au travers en particulier de l'outil de gestion de la double échelle (DE). Nous souhaiterions ici montrer tout d'abord que le traitement de la problématique de la

gestion des experts ne peut pas se réduire à l'unique mise en oeuvre d'un outil de gestion. Sur la base d'une revue de littérature, nous catégorisons les difficultés rencontrées traditionnellement : même dans le cas d'une conception *ad hoc* pertinente d'un dispositif, la gestion des carrières d'expert ne peut pas être découplée d'analyses sur les enjeux stratégiques de gestion des savoirs et d'organisation interne des métiers et d'analyse des dynamiques des savoirs locaux. Il est alors possible de proposer un cadre d'analyse renouvelé qui positionne et articule la place de la GRH des experts avec la stratégie, la gestion des savoirs et l'organisation des collectifs internes.

Mots clefs

Gestion des experts, Double échelle, Carrières, Parcours

INTRODUCTION : LA GESTION DES EXPERTS EN ENTREPRISE : UNE UNIQUE QUESTION DE GESTION DES CARRIERES ?

La problématique de la gestion des experts dans les entreprises n'est pas une question nouvelle pour les sciences de gestion et plus particulièrement pour la GRH. Son émergence académique est liée au double constat suivant : d'une part les expertises technologiques sont indispensables à l'innovation et à la compétition économique pour les entreprises mais dans le même temps la logique de promotion des meilleurs professionnels consiste à orienter leurs carrières vers des fonctions managériales où ils tendent à être déconnectés des problématiques technologiques au profit de tâches administratives : *"When a good scientist is made a manager, a good scientist is lost. Yet, promotion to management is the reward for competence in scientific work. Hence, the laboratory becomes a school for making non-scientists of its scientists"* (Shepard, 1958). Pour y répondre, un outil de gestion des carrières s'est largement répandu, tant dans les pratiques managériales que dans la littérature académique, sous le terme de "double échelle". Le concept fondamental est de rendre les carrières scientifiques et techniques aussi attractives que les carrières managériales afin de motiver et retenir les professionnels les plus brillants.

Or depuis les années 1970, la littérature relate de façon régulière la mise en oeuvre d'outils de gestion des carrières de ce type, avec cependant un bilan généralement mitigé quand à ses résultats sur les problèmes de départ, à savoir reconnaître les carrières scientifiques et techniques pour les rendre attractives et répondre ainsi aux attentes des professionnels concernés (voir par ex, (Allen & Katz, 1986; Bailyn, 1991; Gastaldi & Gilbert, 2007; Sacco & Knopka, 1983). Dans le même temps, et de manière plus rare, certains ont avancé que d'autres dispositifs que la gestion des carrières pouvaient contribuer au traitement de la problématique: il s'agit par exemple d'approches qui ne dissocient pas les enjeux de carrières du contenu des

postes et de l'organisation des métiers de R&D de manière plus générale. Buderer décrit ainsi comment NEC a mis en place de manière concomitante une double échelle avec une révision du contenu des postes et de la latitude d'action de ses experts scientifiques et techniques à la fin des années 1990, ce qui a eu pour effet de dynamiser ses résultats de R&D (Buderer, 1999)¹.

Dans cette communication, nous souhaiterions reprendre la question de la gestion des experts en entreprise en proposant un cadre d'analyse qui contribue à rendre compte des difficultés de mise en oeuvre d'un outil de gestion des carrières comme la double échelle et à concevoir des dispositifs de gestion des carrières répondant aux besoins des organisations et des individus concernés. Nous nous appuyons pour cela sur la littérature existante et sur une recherche intervention en cours dans un grand groupe industriel français à titre d'illustration du cadre d'analyse proposé.

Dans une première section, nous reprenons la problématique des carrières d'experts et de spécialistes techniques à partir de la littérature sur la double échelle et des difficultés relatives. Ces dernières sont analysées et requalifiées selon leurs causes ou les enjeux organisationnels plus larges qui seraient omis bien qu'en interaction avec les questions de gestion des carrières. Sur la base de cette analyse, nous proposons alors un cadre d'analyse qui sert de fondement à une proposition de démarche de conception d'un dispositif de gestion spécifique aux parcours des profils d'experts et de spécialistes techniques.

¹ Dans son article de 1958, Shepard envisage d'ailleurs une solution managériale alternative à la double échelle : il s'agit de former des binômes de pilotage des structures scientifiques et techniques, en déchargeant ainsi les leaders scientifiques des tâches administratives courantes.

I : DES LIMITES DE LA REDUCTION DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DES EXPERTS A LA "DOUBLE ECHELLE"

I.1 : La DE : un paradoxe entre un consensus sur son utilité et les critiques sur son efficacité

Depuis environ 50 ans les enjeux de la gestion des spécialistes techniques et experts intéressent tant le monde industriel qu'académique. Pour autant, il n'existe toujours pas de modèles de gestion qui satisfèrait les attentes de cette population et les besoins des organisations. Si certaines solutions opérationnelles dans les entreprises peuvent exister avec plus ou moins de réussite, les besoins de théorisation sont toujours présents et les débats autour de leurs apports sont loin d'être clos.

La problématique d'une gestion des carrières spécifique pour les profils techniques semble être apparue dans les grandes entreprises "science-based" dès les années 1930-1940. Les besoins gestionnaires sont apparus du fait du développement implicite d'une filière de carrière "management" plus attractive car donnant accès à des postes d'encadrement à responsabilité et mieux reconnus et de l'indispensable besoin de conserver ses meilleurs experts. Plusieurs solutions sont envisagées, notamment celle de soulager les responsables techniques d'une partie de leur charge administrative. Mais, sans qu'on l'explique clairement actuellement, la plupart des travaux vont se concentrer autour de la gestion des carrières *stricto sensu*. Allen et Katz considèrent que l'idée a été élaborée à un moment donné par un responsable de la recherche ou par un manager des RH qui a voulu multiplier les possibilités de parcours offertes et reconnues au personnel scientifique technique afin de maintenir leur motivation (Allen & Katz, 1986). De là proviendrait la réduction de la problématique à la notion de

"Double échelle"² (DE par la suite) qui cherche à symétriser les échelons de progression et la reconnaissance des carrières "managériales" et des carrières "scientifiques et techniques". Comme le montre Shepard dans un article académique souvent considéré comme original sur le sujet (Shepard, 1958), l'organisation d'une progression selon la voie hiérarchique s'est montrée insuffisante pour répondre aux attentes des individus avec un fort potentiel technique et aux besoins des entreprises industrielles. Afin de dépasser cette vision, la double échelle propose un système où les carrières des individus évoluent de manière différenciée, mais organisée, entre un parcours classique managérial ou un parcours alternatif dit d'expertise (ou technique). Dans le premier cas – les échelons correspondent à des responsabilités managériales, dans le deuxième – aux niveaux d'expertise. Afin d'assurer l'attractivité de l'ensemble des parcours, la DE propose un statut comparable et une rétribution égale pour les deux voies.

La double échelle est donc censée permettre aux individus brillants de rester dans leurs champs d'expertise, sans qu'ils sacrifient leurs avantages statutaires et financiers, et que soit reconnue une autre valorisation que l'encadrement hiérarchique. Mais cela n'est pas sa seule vocation. La DE peut en effet répondre à plusieurs problématiques. Gastaldi et Gilbert recensent ainsi plusieurs finalités observées lors de la mise en place de DEs (Gastaldi & Gilbert, 2007) :

- Reconnaître les experts
- Construire une offre de parcours attractive
- Offrir des perspectives d'évolution
- Réduire la rotation du personnel technique
- Éviter le départ des bons experts vers les fonctions managériales
- Préserver et développer l'expertise
- Instaurer l'équité entre les experts et les managers

² "Dual ladder" en anglais.

- Montrer l'importance de la fonction R&D à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- Attirer les jeunes ingénieurs en leur offrant des carrières intéressantes

Parmi ces fonctions il est possible de distinguer celles qui sont destinées aux experts comme la reconnaissance de l'expertise et la proposition de parcours attractifs, mais également les fonctions qui font que la DE devient un outil intéressant pour l'entreprise : préservation et développement de l'expertise, amélioration d'image de la fonction de recherche, attraction des jeunes candidats ayant un fort potentiel technique, etc.

Dès la naissance de la double échelle et jusqu'à nos jours de plus en plus d'entreprises considèrent que l'application de cet outil peut améliorer le positionnement des ses experts et résoudre une part importante des problématiques liées à la gestion de cette population et aux besoins de gestion de l'expertise interne. Peut-on cependant considérer cet outil comme une sorte de panacée qui permette de mettre en place un système de gestion de l'expertise satisfaisant ? Est-ce suffisant pour apporter la satisfaction recherchée par l'entreprise et ses experts ?

En fait, de nombreux travaux académiques s'appuyant sur des études de cas ont recensé un nombre important de difficultés liées à la mise en application de cet outil (Allen & Katz, 1986; Gastaldi & Gilbert, 2007; Sacco & Knopka, 1983; Smith & Szabo, 1977). Debackere et al. (Debackere, Buyens, & Vandebossche, 1997) présentent des ressentis d'acteurs d'organisations vis-à-vis de la double échelle : la plupart des entreprises qui n'ont pas de système de la double échelle pensent qu'il leur manque un élément important pour motiver leur collaborateurs tandis que celles qui l'ont mis en place remettent en cause son efficacité. On est donc confronté à un paradoxe apparent où l'attrait pour l'outil révèle les enjeux et les

problématiques managériales tandis que les critiques semblent indiquer des insuffisances quant à la solution proposée.

I.2 : Analyse et qualification des difficultés de mise en oeuvre

Les difficultés liées à la mise en place de DEs peuvent être de nature et d'origine différentes. A partir de la littérature, il est possible de distinguer des difficultés provenant d'une conception déficiente d'outil en tant que tel et de difficultés liées à des interactions non ou mal appréhendées avec d'autres enjeux managériaux, à savoir les enjeux stratégiques de gestion des connaissances et les modalités d'organisation existantes ou souhaitées.

I.2.1. Conception déficiente de l'outil de gestion et dynamique des instruments de gestion

Positionnement déficient dans l'organisation et accompagnement insuffisant

Pour jouer véritablement le rôle d'une échelle alternative, la voie technique ou d'expertise doit avoir le même niveau d'attractivité que la voie managériale. Or plusieurs entreprises témoignent de la grande prudence avec laquelle les collaborateurs la choisissent. Les raisons de cette prudence peuvent être multiples. La structure de l'échelle technique a-t-elle été correctement conçue ? Est-ce que le design des niveaux d'expertise est pertinent et est-ce que les paramètres ont été bien dimensionnés par rapport aux filières de management ?

Même si la conception de l'outil a été soigneusement préparée, certains problèmes peuvent apparaître. Allen et Katz distinguent trois difficultés majeures (Allen & Katz, 1986) :

La première raison concerne la valeur culturelle que nos sociétés occidentales accordent à la promotion managériale. Le titre « expert » n'a pas la même valorisation ni le même prestige que son équivalent dans l'échelle du management. En conséquence, le personnel technique va

très tôt favoriser les postes comportant des responsabilités managériales. Dans ce cas, si on annonce à ces individus leur promotion vers la filière d'expertise, ils ont tendance à entendre un message très différent. Ils perçoivent que l'organisation ne considère pas qu'ils puissent devenir des bons managers dans le futur. La filière d'expertise devient alors le parcours des « perdants », des mauvais managers, ce qui démotive les candidats potentiels.

Un autre point faible décrit par ces auteurs est lié au fait, que, malgré les efforts considérables de certaines entreprises pour établir une égalité entre les deux échelles, il manque un ingrédient important dans les rôles d'expertise qui constitue le cœur des fonctions managériales, le pouvoir. Ce dernier, associé au nombre de personnes encadrées, influence considérablement le prestige de la personne. La position de l'expert est très loin d'être aussi visible dans les organigrammes.

Le troisième élément selon Allen et Katz réside dans la dégradation temporelle du suivi de l'outil. Les organisations ont tendance, au fil du temps, à s'écarter des conceptions initiales et des intentions du système. Dans les premières années, l'outil est soigneusement mis en place et les critères de promotion sur l'échelle d'expertise sont bien suivis, mais le temps passe et le processus d'accompagnement s'éloigne de l'idée initiale. « Une version dégradée de l'outil produit des effets dégradés » (Gastaldi & Gilbert, 2007). L'échelle d'expertise risque ainsi de devenir une récompense pour la loyauté organisationnelle plutôt que la contribution technique.

En outre, la réduction des perspectives de carrières à une dichotomie management/expertise ne couvre pas les attentes de l'ensemble des individus, ni les besoins des entreprises contemporaines. Dans leur étude du début des années 1980, Allen et Katz notaient déjà que près de la moitié des individus questionnés déclaraient une préférence pour une troisième voie, la gestion de projets (Allen & Katz, 1986). Cette idée a été confirmée par L. Baylin, qui a mis en avant l'idée de carrière "hybride" dans les milieux de R&D (Bailyn, 1991).

La DE, vie d'un instrument de gestion

L. Gastaldi et P. Gilbert (2007) ajoutent que malgré l'intention associée à la DE de permettre la reconnaissance d'experts sans changer l'activité, « ceux-ci ont souvent le sentiment que cette reconnaissance est pour une part factice ». Les trous dans la politique d'accompagnement sont une des raisons expliquant la non acceptation de la démarche par les intéressés. Le plus récurrent est le manque ou les erreurs dans la politique de communication. Dans certaines entreprises le système de double échelle se met couramment en place très discrètement sans les explications nécessaires. En outre, ces deux auteurs développent également une analyse de cet outil sur la base de ces interactions avec l'organisation et de sa prise d'autonomie après sa conception et sa première mise en oeuvre (Moisdon, 1997). Cela permet de donner du sens aux détournements considérés comme "classiques" dans la vie de cet outil. Toutefois cela n'exonère pas d'une réflexion sur le mouvement d'appropriation, de rejet ou de détournement d'un instrument de gestion après sa conception (de Vaujany, 2005).

Cependant, ces problématiques de conception de l'outil ne semblent pas devoir être uniquement ramenés à une difficulté universelle uniforme, en témoignent des réussites inégales mais aussi la diversité des situations organisationnelles dans lesquelles la DE s'insère. Les études de cas qui se centrent sur l'outil laissent d'ailleurs souvent de côté des dimensions complémentaires qui nous semblent fondamentales pour expliquer la réussite, non pas uniquement de l'insertion de la DE, mais d'une gestion de l'expertise satisfaisante avec des experts étant attirés par ces rôles.

I.2.2. Absence de prise en compte des enjeux stratégiques de gestion de l'expertise

Cela recouvre le fait que le domaine d'expertise de l'expert est stratégique pour l'entreprise et qu'elle souhaite la gérer en tant que telle : L. Gastaldi et P. Gilbert abordent cette question en précisant que « toutes les expertises n'ont pas la même valeur et, pour aller plus loin, toutes les expertises n'ont pas de valeur » (Gastaldi & Gilbert, 2008).

Pour autant, la nature des attendus en terme d'exercice du rôle d'expert n'est pas encore prise en compte à ce stade. Cela peut aller d'un expert sur un domaine très spécifique mais dont l'entreprise souhaite garder la maîtrise interne où il lui est demandé de mettre à jour ses connaissances et de faire de la veille à un responsable de métier en charge de la R&D et des opérations sur un domaine de connaissance impliquant des dizaines de professionnels de haut niveau. Une première variété de rôle est alors exposée, qui distingue un statut unique "d'expert" des rôles attendus par l'organisation, qui eux peuvent être assez différents : expert-référent, expert-innovateur... (Lelebina, 2009)

L'enjeu de gestion ne peut pas alors être réduit à une simple question de gestion des carrières individuelles mais implique la prise en compte des rôles offerts par l'organisation ainsi que leur articulation par domaine, métiers et produits/process (Smith & Szabo, 1977). Les apports de la double échelle portent sur la reconnaissance par un statut, la rémunération et des affectations sur des postes offrant un rôle d'expert. Si ce dernier point est pris comme pré-existant ou ne pouvant pas évoluer, les effets de la double échelle seront limités à la reconnaissance de l'existant. Pire, la mise en œuvre de la DE peut alors générer des espoirs déçus qui ne facilitent pas la rétention des professionnels et l'attractivité des carrières non managériales.

I.2.3. Absence de prise en compte de l'organisation et des fonctionnements des collectifs de métiers

Si la création ou la reconnaissance de rôles d'expert existant dépend des enjeux stratégiques du domaine d'expertise pour l'entreprise, il ne peut donc pas être découplé des situations spécifiques de chaque organisation. Il apparaît indispensable de prendre en compte la manière dont les rôles d'expert s'inscrivent dans des collectifs de travail et de métier. Cela permet également de clarifier localement les attentes en terme de contribution et de coordination avec d'autres acteurs. C'est ce que relèvent, parfois en creux, certaines expériences relatées, telles que celle de NEC, où l'introduction d'une DE va de pair avec la redéfinition des périmètres d'action autonome et le contenu des postes de direction technique (Buderi, 1999). On retrouve d'ailleurs dans ce cas l'autre solution envisagée à l'époque par Shepard, à savoir la constitution de directions techniques bicéphales, composées d'un binôme expert-gestionnaire, qui permettent de ne pas submerger l'expert sous le travail administratif (Shepard, 1958).

Au-delà de ces analyses individuelles de rôle, il est important de considérer les dynamiques de savoirs et de réalisation propres à chaque collectif. Des travaux antérieurs sur les "dynamiques de métier" (Roos, 2006) ont d'ailleurs permis de préciser la manière dont un "système de rôles" associé à des modes de gestion des savoirs et des parcours permet à un métier de se reproduire et de se développer dans une organisation.

Cette requalification de la littérature amène à considérer les enjeux de gestion des experts dans une perspective plus large que la simple gestion des carrières, comme cela a été le cas initialement. Donner un statut et une rémunération avantageuse ne sont pas suffisants si l'on ne considère pas l'attractivité des rôles offerts, tant leur contenu que leur insertion dans l'organisation au regard de ses enjeux stratégiques. De plus, la vision traditionnelle de la DE a

tendance à raisonner sur des experts prêts à être reconnus; or les enjeux gestionnaires consistent également en la capacité à développer et régénérer ces populations dans le temps, donc à considérer des dispositifs de gestion contribuant à gérer en dynamique des champs d'expertise et des experts.

II. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE ELARGI DES ENJEUX ET DES MODALITES DE GESTION DES PARCOURS D'EXPERTS

II.1. Des déterminations réciproques entre stratégie, gestion des savoirs et gestion des parcours

Nous avons démontré que l'outil de gestion de la DE ne suffit pas pour répondre aux attentes des individus mais également aux exigences de l'entreprise. L'absence de prise en compte des aspects stratégiques ainsi que le contexte dans lequel se trouvent les spécialistes et experts est susceptible de mener à l'échec même un outil soigneusement conçu. Au lieu de se concentrer uniquement sur les aspects de gestion des carrières des experts, nous souhaiterions proposer un cadre d'analyse plus large qui prenne bien en compte les multiples variables et situe la portée de la DE dans la gestion des experts.

Dans le modèle d'analyse proposé, trois objets de gestion sont réciproquement dépendants, ce qui requiert de les piloter de façon articulée (Gand, 2008; Gand, Lefebvre, & Sardas, 2007) : il articule la gestion des parcours avec la gestion des savoirs et la stratégie de l'entreprise. Ce modèle contribue à expliquer les échecs et succès des expériences d'entreprise et permet de poser les bases d'une démarche de conception de dispositifs de gestion des carrières d'expert prenant mieux en compte les interactions avec des éléments qui ne ressortent pas uniquement de la GRH.

II.1.1. Stratégie d'entreprise et détermination des expertises "stratégiques"

Avant d'analyser proprement dit les enjeux et les capacités de gestion des parcours d'experts, l'étude du positionnement stratégique de l'organisation et de ses champs de savoirs stratégiques est un premier niveau macroanalytique de détermination des enjeux et des possibilités de parcours pour les experts. Il y a co-détermination entre les ressources d'une entreprise et ses orientations stratégiques (Eisenhardt & Martin, 2000; Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006). Ces dernières contraignent et offrent des opportunités de développement. Selon les orientations stratégiques, certaines expertises apparaîtront comme déterminantes et l'entreprise cherchera à en faire un avantage compétitif tandis que d'autres seront au contraire simplement entretenues, soient en interne, soit même externalisées. Ce point est fondamental pour comprendre les différences de reconnaissance et de parcours qui peuvent exister entre des salariés considérés comme des références dans leur domaine. C'est dans le cas où celui-ci est jugé stratégique que l'on pourra envisager de concevoir des rôles d'expert à même d'influencer sur les décisions stratégiques de l'entreprise³. Dans le cas contraire, toute mise en oeuvre de double échelle sur des champs de savoirs non stratégiques est vouée à l'échec en termes de reconnaissance et de rôle tenu dans l'organisation. Il faut donc accepter que le statut et le rôle d'expert ne dépend pas uniquement des qualités individuelles mais est la concordance entre des qualités individuelles et des besoins organisationnels.

En outre, il est important de qualifier la maturité de chaque champ de savoir : sur un domaine de connaissances relativement stabilisé, des experts pourront être reconnus en tant que tels. Pour un domaine stratégique mais en développement, le statut d'expert ne sera pas accordé

³ Voir sur ce point les exemples de collège d'experts dans des entreprises comme IBM ou Thalès (Basso, O., & Thévenet, M. 2006. La gestion des experts chez Thales. Entretien avec Yves Barou. *Revue Française de Gestion*, 168-169: 221-224.

initialement. Cependant, il est important de réfléchir à la manière dont on peut organiser le développement des connaissances et in fine une reconnaissance d'experts.

II.1.2. Modalités d'organisation de la gestion des savoirs et des opérations

Si l'on s'intéresse de plus près aux fonctionnements internes des organisations et aux attendus des contributions des experts, il est inévitable de relever des différences selon les besoins de chaque entreprise et les mobilisations des savoirs d'expertise (Buderi, 1999; Debackere et al., 1997; Gastaldi & Gilbert, 2008). Cette remarque amène là encore à bien dissocier les connaissances de l'expert de son rôle dans l'organisation. La notion d'expert est à associer à un rôle dans une organisation.

Selon les cas, les rôles d'animation d'un domaine et d'une communauté d'expertise seront des dimensions plus ou moins importantes en sus de réponse à des sollicitations sur des projets ou sur des choix stratégiques.

Il en découle qu'une offre de rôles d'experts est à construire de manière ad hoc. Une unique réflexion sur les carrières d'expert à un niveau individuel et déconnectée de son contexte comporte des risques d'échec majeurs

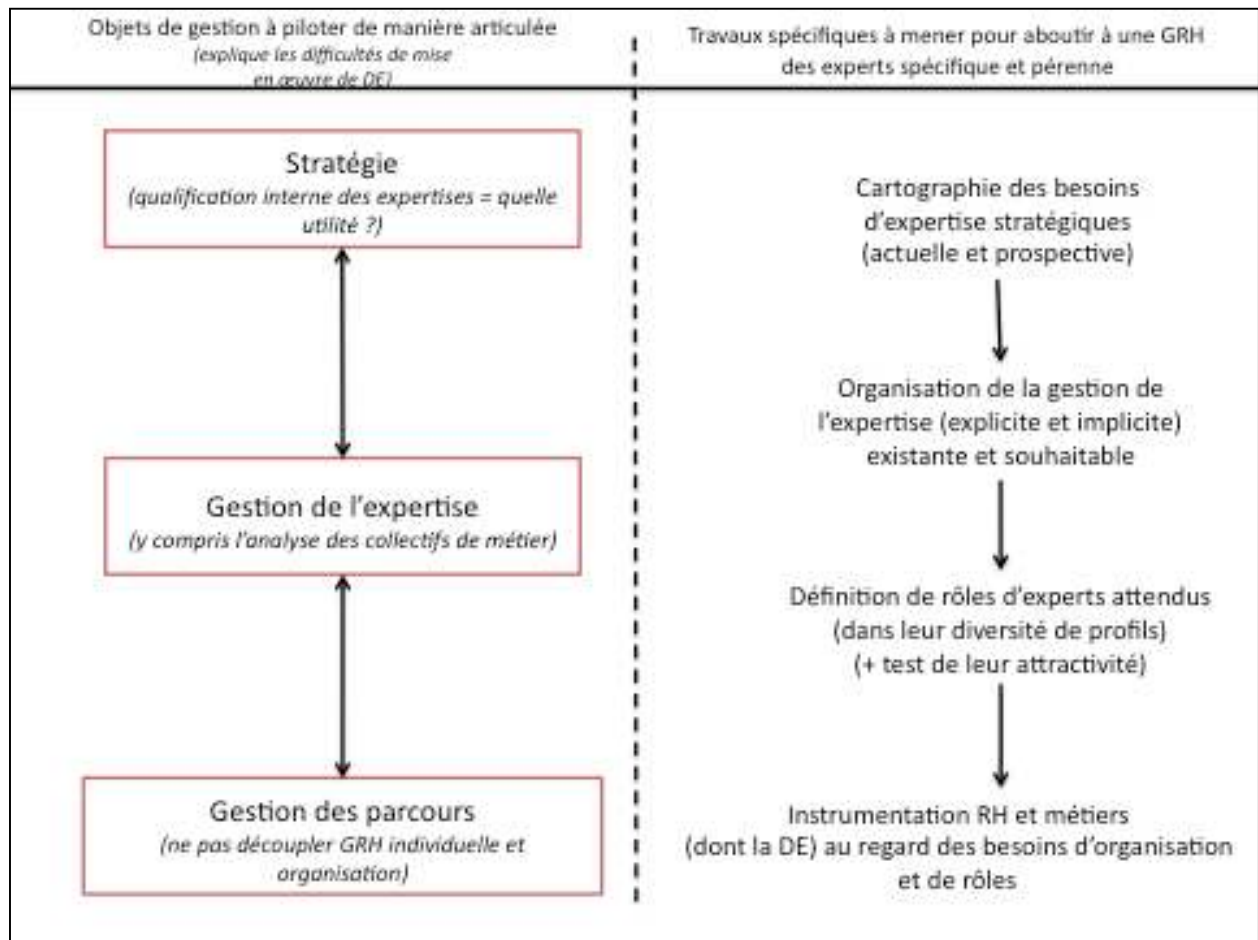
II.1.3. Une gestion des parcours liée aux rôles professionnels offerts par l'organisation

La GRH des experts proprement dite est alors remise en perspective en la prenant à la fois par sa dimension de gestion administrative (statut, paie) mais sans la découpler des logiques de GRH "métier", c'est-à-dire des affectations et des rôles offerts par l'organisation. Elle est bien couplée aux enjeux propres à chaque organisation de définition de domaines d'expertise

qu'elle souhaite gérer en tant que tels et aux logiques d'organisation des métiers et des domaines.

Dans ce cadre, la DE est un outil de gestion visant la symétrisation des évolutions de carrières (statut, rémunération en particulier). Mais la gestion des parcours d'experts ne peut réellement prendre corps et répondre aux attentes de l'organisation et des individus qu'en prenant en compte d'autres interdépendances, à savoir la stratégie, l'organisation des collectifs et de la gestion des savoirs.

Cette démarche d'analyse fait apparaître le risque qu'il y a à se centrer uniquement sur un outil, la DE, comme réduction des enjeux managériaux de la gestion des experts et de l'expertise dans une organisation. La gestion des experts dans une entreprise ne peut se réduire ni à une classique gestion des carrières, ni à une simple logique d'affectation (Fort & Fixari, 2005). Il est donc proposé ici de ne pas découpler l'outillage de la gestion des parcours d'experts du management stratégique, de la gestion des savoirs et des logiques d'organisation (métier en particulier). Le double schéma ci-dessous synthétise à gauche le cadre d'analyse que nous venons de parcourir. S'il remet en cause une simple approche de la question de la gestion des experts par la DE, il pose également des bases pour la conception de dispositifs de gestion adaptés (voir la partie droite du schéma). Dans la section suivante, une telle démarche de conception est présentée.



II.2. Proposition d'une démarche de conception de dispositifs de gestion des parcours d'experts

Pour répondre aux limites évoquées d'une simple approche par l'outil de la DE à partir du cadre d'analyse présentée précédemment, nous proposons de détailler la démarche de conception d'un dispositif de gestion des parcours d'experts qui a été conçue lors d'une recherche intervention en cours dans un grand groupe industriel français.

Les activités du groupe sont actuellement bénéficiaires mais elles sont amenées à se transformer lourdement dans les années à venir, soit dans son secteur traditionnel par le renouvellement des technologies, soit dans l'exploration de nouveaux domaines d'activité émergents. La gestion de l'expertise et de l'innovation est au cœur du projet technologique de

l'entreprise mais la gestion des experts apparaît en particulier incertaine. Un premier travail de diagnostic réalisé à partir d'une quarantaine d'entretiens dans l'ensemble des activités du groupe a permis d'établir une variété des modalités à l'oeuvre. Indépendamment des problématiques d'harmonisation, la difficulté majeure est aujourd'hui d'arriver à gérer en dynamique les populations d'experts. En effet, si des experts sont reconnus à un moment donné, la manière dont ils arrivent à ce niveau de connaissance en terme de parcours n'est pas analysée. En conséquence, il est difficile de prédire à l'avenir si le renouvellement des experts existants et le développement de nouveaux experts seront assurés. Ceci est d'autant plus délicat que les principes de gestion des RH ont rendu pratiquement obligatoires les rotations de poste tous les 3 ans et les passages dans des entités opérationnelles. Or la rotation est en partie antagoniste avec le fait de développer des expertises qui se forment sur au moins une dizaine d'années. Il est également apparu que des logiques de gestion en double échelle étaient déjà à l'oeuvre (symétrisation des niveaux de poste, rémunération) mais qu'elles ne suffisaient pas à enclencher une gestion plus poussée des populations de spécialistes et d'experts (communication, gestion des parcours en amont). Il est alors apparu nécessaire de proposer une démarche d'ensemble pour aboutir à une GRH des experts satisfaisante pour les individus et l'entreprise.

En cohérence avec le cadre d'analyse présentée dans la section précédente, la démarche proposée comporte quatre temps. Il est important de souligner qu'elle peut également être utilisée comme analyseur lorsque des dispositifs de gestion existent déjà. Elle permet alors de souligner les manques éventuels en amont de la gestion des parcours qui risqueraient de conduire à une inefficience des actions managériales.

II.2.1. Cartographie des besoins d'expertise stratégiques (actuelle et prospective)

La cartographie des besoins d'expertises stratégiques revêt un double enjeu. Elle permet tout d'abord de discriminer entre des champs d'expertise jugés fondamentaux pour le

développement de l'entreprise et ceux qui ne recouvrent pas d'enjeu exclusif de maîtrise interne de l'expertise ou le fait d'avoir un leadership technologique dans le domaine (on peut au besoin sous-traiter ou recruter chez des concurrents ou des partenaires). En outre, faite de manière prospective, elle est également un moyen de donner une perspective dynamique sur les besoins de développement sur de nouveaux champs de savoirs, ou de montée en puissance d'une expertise technologique qui deviendrait alors "cœur de métier" : sur quoi va se jouer la compétition dans les années à venir ? Peut-on anticiper des ruptures ?

Ce premier repérage donne également un premier aperçu des experts reconnus dans l'organisation et associés à des champs de savoir considérés.

II.2.2. Organisation de la gestion de l'expertise existante et souhaitable

Les métiers et domaines à l'intérieur doivent également être analysés afin de comprendre la dynamique des savoirs à l'œuvre (stabilité ou non, temps d'apprentissage...) et les logiques de coopération (champs petits et expert individuel, équipe plus large avec une division du travail). Ce travail permet de comprendre le(s) rôle(s) attendu(s) des experts par l'organisation et la manière dont il est inséré dans des collectifs. On peut alors considérer de manière non-dissocié des collectifs d'expertise tels qu'ils ont pu être décrits par ailleurs (Buderi, 1999; Shepard, 1958).

Un dernier point est qu'il est également possible de décrire des parcours pour atteindre des rôles d'expert sur la base de l'existant ou d'une évolution des modes d'organisation et de gestion des carrières.

II.2.3. Définition des rôles d'experts attendus et conception d'une offre de parcours

Sur la base du travail de description des organisations par métiers et par domaines, on peut définir des rôles attendus par l'organisation, rôles qui sont le fondement d'attribution du rôle

d'expert - et non uniquement la maîtrise technique telle qu'une appréhension a-organisationnelle amènerait à le penser. L'autre conséquence est que le statut d'expert n'est pas associé à une personne intrinsèquement mais au fait qu'elle assume un rôle d'expert dans l'organisation (conseil, étude, représentation en externe, publications, recherche...). Le groupe industriel applique déjà cette politique et par exemple les membres de sa direction scientifique, experts à l'origine pour certains, ne le sont plus depuis qu'ils ont pris des postes sur des fonctions supports.

On cherche également à ce stade à exprimer des parcours possibles pour arriver à un tel poste d'experts. Cela permet d'exprimer les latitudes (ou pas) dans la gestion de la carrière d'un individu ou d'un pool d'individus qu'on estime à "haut potentiel d'expertise". Par des entretiens dans les populations ciblées et des responsables métiers, on peut effectuer un pré-test des configurations envisagées.

II.2.4. Instrumentation RH et métiers

À l'aune des trois étapes (analytiques et/ou séquentielles selon les cas), on pourra alors concevoir et mettre en oeuvre l'instrumentation gestionnaire appropriée, ou faire apparaître des incohérences potentielles et des points de blocage à une gestion des populations d'experts.

Cette instrumentation n'est pas et ne peut pas être uniquement RH pour des raisons cognitives de capacités à évaluer les expertises en question. On a souvent recours à des examens "paritaires", sous forme de collèges d'experts internes ou externes pour légitimer la reconnaissance d'un individu dans un rôle.

Ceci n'exclut cependant pas les outils RH à travers une gestion des affectations de poste successives en lien avec les métiers et les aspects plus administratifs de la question.

CONCLUSION

La gestion des spécialistes et experts est devenue un sujet essentiel dans la plupart des entreprises de secteur industriel. Souvent considérée essentiellement à partir des préoccupations RH de rééquilibrage des formes de reconnaissance et des opportunités de carrière des différentes populations de l'entreprise, cette gestion prend la forme d'un outil basé sur le modèle de la double échelle. En se basant sur l'analyse de la littérature ainsi que des enseignements de notre recherche-intervention dans un grand groupe industriel, nous constatons les limites d'une approche purement RH et proposons un cadre d'analyse plus large qui invite à prendre en compte et articuler les enjeux stratégiques, la dynamique de gestion des savoirs et la logique d'organisation des métiers, ce qui doit permettre de concevoir des parcours susceptibles de répondre à la fois aux attentes des individus ainsi que aux exigences de l'entreprise.

Au total, le processus permettant d'aboutir à l'élaboration et la mise en œuvre effective d'un système de gestion des spécialistes et experts se révèle être très exigeant. On ne peut traiter cette question uniquement au plan RH et on ne peut faire l'économie d'un traitement préalable de la question stratégique des cartographies de domaines de connaissances, ni de la prise en compte des enjeux organisationnels de structurations des rôles et des collectifs de métier. L'analyse de ces exigences permet selon nous de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les expériences de mise en œuvre d'une double échelle et d'élaborer un cadre et une démarche susceptibles de guider l'ensemble du processus.

BIBLIOGRAPHIE :

- Allen, T. J., & Katz, R. 1986. The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16: 185-197.
- 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.
- Basso, O., & Thévenet, M. 2006. La gestion des experts chez Thales. Entretien avec Yves Barou. *Revue Française de Gestion*, 168-169: 221-224.
- Buderi, R. 1999. NEC-Style Dual Ladder Boosts Lab Productivity. *Research and Technology Management*: 5-6.
- de Vaujany, F.-X. 2005. De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion. In F.-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage - Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*: 19-34: Editions EMS.
- Debackere, K., Buyens, D., & Vandenbossche, T. 1997. Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research. *Technovation*, 17(2): 53-62.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
- Fort, F., & Fixari, D. 2005. Gérer des chercheurs en entreprise. Carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences. *Gérer et Comprendre*, 81: 15-23.
- Gand, S. 2008. *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité.*, Mines ParisTech, Paris.
- Gand, S., Lefebvre, P., & Sardas, J.-C. 2007. *Professional Service Firms confronted with management challenges: can democracy be an organizational solution? A case-study in a democratic consulting firm.* Paper presented at the 23rd EGOS colloquium, Vienna.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. 2007. *Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines. Le cas de la double échelle scientifique et managériale.* Paper presented at the AGRH, Fribourg.
- Gastaldi, L., & Gilbert, P. 2008. Des experts à gérer. Un même objectif, des pratiques différenciées, Vol. 276: 42. Boulogne-Billancourt: Entreprise & Personnel.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. 2006. *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises.* Paris: Lavoisier.
- Lelebina, O. 2009. Exploration des enjeux d'expertise et d'innovation au sein d'un grand groupe pétrolier. Vers une gestion dynamique des spécialistes et des experts., *Mémoire de Master Recherche GDO.* Paris: Mines Paristech.
- Moison, J.-C. D. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion.* Paris: Séli-Arslan.
- Roos, P. 2006. *Rationalisation de l'activité et recomposition des métiers de conception : diagnostic, modélisation et structuration des dynamiques de métier dans les services d'ingénierie aéronautique.* Unpublished Thèse, Ecole des Mines de Paris, Paris.
- Sacco, G. J., & Knopka, W. N. 1983. Restructuring the dual ladder at Goodyear. *Research Management*, 26: 36-41.
- Shepard, H. A. 1958. The dual hierarchy in research. *Research Management*, 1: 177-187.
- Smith, J. J., & Szabo, T. T. 1977. The dual ladder - Importance of flexibility, job content and individual temperament. *Research Management*, 20: 20-23.