

Pour une meilleure compréhension des processus de construction des expertises scientifiques et techniques

Lise Gastaldi, (LEST-Aix Marseille Université) et
Patrick Gilbert (IAE de Paris)

5 octobre 2021

Un point d'avancement de l'étude

- L'étude s'inscrit en filiation d'une série de travaux sur les expertises S&T ayant donné lieu à différentes capitalisations, dont un ouvrage collectif sur le management de la R&D, publié en 2018 (ISTE/Wiley).
- L'objectif : dégager des pistes pour accompagner et soutenir les acteurs de l'organisation dans l'animation des processus de construction des expertises S&T
- A ce stade, nous allons mettre en évidence les enjeux de ces processus et présenter le dispositif méthodologique que nous allons mettre en œuvre.

Le constat : une logique de cueillette domine

- On va chercher l'expertise « toute faite »
 - Soit à l'intérieur de l'entreprise
 - Soit à l'extérieur
- On tend surtout à aborder l'expertise en se centrant sur les individus supposés les plus performants dans leurs spécialités
- Une politique qui peut avoir sa justification pour des spécialités émergentes, couvrant des domaines scientifiques nouveaux (biotechnologies, nanotechnologies, intelligence artificielle, cybersécurité).
- Mais qui rencontre de sérieuses limites dans les organisations orientées création de connaissances et innovation

Les limites de la « logique de cueillette »

- Elle n'est pas pertinente pour les métiers critiques à fort temps d'acquisition et d'intégration
- Les expertises sont largement distribuées sur des collectifs et non l'affaire de quelques individus providentiels
- On ne peut s'en remettre uniquement à un ordre spontané qui produirait « naturellement » (ou non) les expertises dont l'entreprise a besoin.
- *Doit-on se limiter à attendre que les plus beaux fruits mûrissent, au risque d'une mauvaise récolte ?*

Définir l'expertise S&T, nécessaire point de départ

- Une notion difficile à cerner (voir nos échanges sur la difficulté persistante à déboucher sur une définition consensuelle)
- Pour la psychologie individuelle et l'ergonomie cognitive, l'expertise est indissociable de l'individu qui la porte : « l'expertise dans un domaine réside notamment dans la façon dont un expert utilise ses connaissances » (Visser et Falzon, 1988).
- Dans ce sens, l'expertise apparaît comme le niveau le plus élevé d'une compétence spécifique : « Expertise in a general sense is high levels of skill or knowledge within a given domain » (Salas *et al.*, 2010)
- Cependant la littérature sociologique (e.g. Trepos, 1996) comme la psychologie sociale (e.g. Engeström, 1992) soulignent la dimension collective de l'expertise.

Des rôles diversifiés

- Dans les organisations industrielles, la visée est double :
 - Applicative (mobiliser des connaissances à des fins de résolution de problèmes)
 - et/ou Transformatrice (créer des connaissances, des technologies, des produits et services nouveaux)
- En pratique, il existe une grande variété des expertises, des profils et des rôles d'experts.
- Par exemple, Charue-Duboc et Midler (2000) isolent trois profils :
 - Les « défricheurs » (préoccupés de défis scientifiques et de prouesses techniques et menant des recherches exploratoires)
 - Les « rationalisateurs » (impliqués dans des travaux visant à élaborer des modèles de compréhension des phénomènes observés et à formaliser des savoir-faire tacites)
 - Les « problem solvers » (s'attachant à la résolution de problèmes relativement bien explicités, en mobilisant des connaissances déjà existantes pour la plupart)

Un triple enjeu

- Disposer des expertises nécessaires pour soutenir les activités d'exploitation et d'exploration
 - s'appuyer sur des expertises différenciantes et distinctives vis-à-vis des concurrents de son champ concurrentiel ;
 - couvrant tout le scope des compétences nécessaires à l'entreprise. Se joue sur le périmètre interne, mais aussi en considérant l'environnement comme vivier de ressources.
- Les « mettre au travail »
 - organiser la collaboration des nombreuses expertises nécessaires à l'innovation, depuis les phases de génération de connaissances et de nouveaux concepts jusqu'à l'introduction sur le marché, en passant par le développement de prototypes et le passage au stade de l'industrialisation.
- Se soucier du maintien et du renouvellement de celles-ci
 - être en capacité, à côté de la mobilisation sur les activités d'exploitation, de renouveler et de réinventer en permanence des expertises qui ne doivent pas seulement se penser en stock mais aussi en flux.

Ouvrir la « boîte noire »

- Nous voulons
 - Permettre aux entreprises d'avoir « un coup d'avance », plutôt que de réagir après coup
 - Mettre l'accent sur les facteurs organisationnels, plutôt que sur des dimensions uniquement individuelles.
- Considérer ces facteurs dans leur actualité
 - La transformation des organisations industrielles
 - Une pression croissante à l'accélération
 - Une remise en cause des identités professionnelles
- Traiter cette problématique en deux temps :
 - Analyse des trajectoires passées de constitution des expertises actuelles
 - Analyse des conditions actuelles de travail en R&D, mises en perspective avec les conditions antérieures ayant favorisé l'émergence d'expertises.

Ce que nous voulons comprendre

- 1) Conception de l'expertise (métiers, profils, définitions, rôles)
- 2) Politiques et dispositifs de gestion de l'expertise (objectifs et modalités, trajectoire des politiques en la matière, acteurs en charge, perception par les professionnels S&T)
- 3) Compréhension des processus et mécanismes de maintien et développement des expertises
- 4) Point de vue sur les facteurs ayant facilité la constitution des expertises passées et actuelles
- 5) Organisation actuelle des activités (métiers, projets, communautés) et influence perçue sur la construction (ou pas) d'expertises
- 6) Pilotage des dynamiques de construction des expertises en rapport avec les enjeux stratégiques de demain
- 7) Pistes d'amélioration, chantiers et réflexions en cours ou à engager

Méthode de recherche envisagée

- Etude de cas multiples fondée sur l'analyse des dispositifs de gestion mis en œuvre en contexte réel ainsi que sur des entretiens approfondis
 - Entretiens de membres de la DRH et de responsables techniques (direction, managers, chefs de programmes et de projets)
 - Entretiens sur un échantillon diversifié de professionnels de la R&D, inspirés de la méthode des récits de vie (Joyau et al., 2010, Sanséau, 2005)
- Un cas est bien identifié. D'autres sont envisagés. Si parmi les participants, certains se déclarent intéressés nous leur réserverons le meilleur accueil.

Conclusion : les apports attendus

- Produire des connaissances originales sur les processus de construction de l'expertise scientifique et technique, en lien avec les enjeux multiples autour de celle-ci.
- Approfondir les connaissances sur les figures et les rôles de l'expert(ise).
- Mettre en évidence des configurations favorables à la constitution de l'expertise, dans la variété des conceptions de l'expertise, ainsi que dans la variété des réalités liées aux secteurs d'activités et aux domaines de connaissances scientifiques et techniques.
- Mettre en exergue des points de vigilance pour les entreprises (consistance des contextes organisationnels - dans leur caractère capacitant (ou pas) vis-à-vis de l'expertise - en rapport avec le type d'ambitions stratégiques autour de l'innovation.

Merci !
Des questions ?