



**HAL**  
open science

## **L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique**

Jean-Philippe Bootz, Pascal Lièvre, Eric Schenk

### ► **To cite this version:**

Jean-Philippe Bootz, Pascal Lièvre, Eric Schenk. L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2020, XXV (2019/63), pp.11-25. <10.3917/rips1.063.0011>. <hal-04861737>

**HAL Id: hal-04861737**

**<https://uca.hal.science/hal-04861737v1>**

Submitted on 2 Jan 2025

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.



HAL Authorization

# L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique

Jean-Philippe BOOTZ  
*EM Strasbourg Business School*

Pascal LIEVRE  
*IAE Clermont Auvergne  
Université Clermont Auvergne*

Eric SCHENK  
*INSA de Strasbourg*

---

## Résumé

Les experts constituent depuis quelques années une figure de plus en plus incontournable au sein des organisations. En particulier, l'avènement de l'économie fondée sur les connaissances a propulsé cet acteur au centre des préoccupations dans la mesure où il joue un rôle clé dans les processus d'innovation. Les processus visant le développement et la valorisation des experts tendent ainsi à se multiplier. Si les démarches menées dans ce sens sont louables, elles souffrent fréquemment d'un déficit d'analyse et de compréhension des composants fondamentaux de l'expertise. En effet la qualification d'expert est souvent en pratique associée au nombre d'années d'expériences ou envisagée uniquement en lien avec des compétences techniques, de sorte qu'une confusion généralisée apparaît entre expert et expérience et entre expert et spécialiste, ce qui pose des problèmes managériaux. Dans ce cadre, notre contribution vise à proposer un modèle définitionnel de l'expert au sein des organisations. La lecture des approches de l'expert en psychologie, en *Knowledge Management* ou en sociologie nous conduit à caractériser l'expert par une dimension à la fois cognitive et sociale qui sont ici regroupées au sein d'un cadre unique. L'expert est ainsi appréhendé comme un individu qui dispose d'une compétence à analyser et résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement connaissances scientifiques et expérientielles. Il dispose, par ailleurs, d'une légitimité sociale qui repose soit sur des signaux forts (appartenance à une structure formelle institutionnelle) soit sur des signaux faibles (au sein de réseaux informels auto-organisés).

## Mots-clés

expert, connaissance expérientielle, connaissance scientifique, légitimité, communauté

---

## 1. INTRODUCTION

Dans une économie fondée sur la connaissance (Foray, 2010), les employés qui possèdent un niveau élevé de connaissances expérientielles et scientifiques sont une source potentielle d'avantage concurrentiel pour les entreprises. En particulier, les connaissances détenues par les experts sont une source de valeur ajoutée (Ermine, Moradi & Brunel, 2012). Les experts sont une ressource dans les processus d'innovation (Poetz & Schreier, 2012), mais également dans les processus de gestion de la qualité et de gestion des risques. Si dans les pratiques des entreprises en matière de GRH, la distinction entre le débutant, le professionnel autonome et l'expert est souvent faite, la définition de l'expert ne fait pas consensus. Ce texte a pour objectif de proposer un cadre conceptuel générique permettant d'appréhender la notion d'expert en sciences de gestion.

Une approche que l'on qualifiera de « sociologique » (Ancori, 2009 ; Granjou, 2003 ; Joly, 2001 ; Millstone & van Zwanenberg, 2002) met l'accent sur les questions liées à la construction sociale de la légitimité de l'expert. Par exemple pour Roqueplo (1997), la figure de l'expert n'est effective que lorsque qu'une personne (ou une institution) sollicitée pour son expertise accepte de répondre à cette demande. Par ailleurs de nombreux travaux ont appréhendés la notion d'expert à travers le prisme de la psychologie et de la cognition (Chi, Glaser & Rees, 1982), ou encore de de la gestion des connaissances (Cowan, 2001 ; Hatchuel & Weil, 1992), mettant l'accent sur les connaissances et compétences de l'expert.

Les analyses existantes sont structurantes mais un travail de clarification et de construction du concept d'expert est nécessaire afin de tenir compte des spécificités de cet acteur dans le champ du management. Ainsi cet article a pour objectif de proposer un cadre permettant d'appréhender les différentes formes d'expertise.

## 2. LA DIMENSION COGNITIVE DE L'EXPERT

Il y a une longue tradition de travaux en psychologie qui se sont centrés sur la distinction entre expert et novice (De Groot, 1965 ; Chase & Simon, 1973 ; Chi, Feltovich, & Glaser, 1981). Dans ce courant, l'expert est considéré comme possédant des connaissances particulières voire extraordinaires en référence à un novice pour une tâche donnée. L'expert fait moins d'erreurs, est plus rapide et possède une capacité de mémorisation supérieure (Ericsson, Prietula & Cokely, 2007). Ce point de vue est largement accepté dans la littérature : « *Expertise in a general sense is high levels of skill or knowledge within a given domain* » (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, p. 946).

Cette première approche pourrait suggérer, à tort, que l'expert peut être assimilé à un « super-spécialiste ». Or selon Bootz et Schenk (2009), la prise en compte de leur champ d'intervention est un facteur de différenciation entre l'expert et le spécialiste. Ce dernier intervient dans un domaine précis et circonscrit, qui est maîtrisé sur le plan technique. Son immersion permanente dans ce domaine permet un apprentissage itératif et répétitif, qui porte généralement sur la mise en œuvre de processus formels. Il s'agit, pour reprendre la grille d'Argyris et Schön (1978), d'un apprentissage qui relève davantage de la simple boucle. Ainsi le spécialiste couvre essentiellement les « situations simples » (Dibiaggio, 1999) pour lesquelles la représentation du problème est connue et la réponse peut être sélectionnée dans un répertoire de réponses préétablies (Bootz & Schenk, 2009).

Si l'expert peut être défini par comparaison au spécialiste, il se distingue également du savant. De manière générale, le champ de ce dernier couvre la compréhension de problèmes

généraux et universels. Son objectif principal est d'ordre cognitif puisqu'il vise à créer de la connaissance afin d'alimenter sa communauté scientifique (Dasgupta & David, 1994). Afin de répondre à cet objectif cognitif il va essentiellement s'appuyer sur des connaissances scientifiques.

Dans ce cadre le savant se retrouve face à des « situations-problèmes » ou des « situations complexes » (DiBiaggio, 1999). Dans le premier cas, l'apprentissage consiste à sélectionner une stratégie d'investigation. Dans le second cas, la représentation du problème étant incomplète, il s'agit de mettre en œuvre une démarche d'abduction (Magnani, 2001) qui repose notamment sur l'imagination. Le processus d'apprentissage consiste ainsi en la mise en relation de connaissances a priori indépendantes. La compétence du savant repose essentiellement dans sa capacité à mobiliser des connaissances théoriques formalisées et à ce que Le Boterf (1995) nomme le savoir-faire cognitif.

Le cadre d'intervention de l'expert se situe ainsi à l'intersection de ceux du savant et du spécialiste (Bootz & Schenk, 2009, 2014). Il intervient en effet dans la résolution de situations problèmes ou complexes qui sont également contextuelles voire multi-contextuelles. A la différence du spécialiste il ne se contente pas de développer des apprentissages en simple boucle dans un cadre donné mais va chercher à explorer les connaissances en dehors de ce cadre à travers des pratiques délibérées qui permettent de sortir d'une certaine zone de confort (Ericsson et al., 2007). D'autre part, à la différence du savant, la compétence de l'expert ne se nourrit pas majoritairement de l'assimilation de connaissances théoriques, mais de la combinaison de ces dernières avec la variété et la richesse des expériences vécues et des actions menées.

« Tandis que le savant maîtrise des savoirs formalisés, car son objectif est la connaissance du monde conformément aux savoirs reconnus par la communauté scientifique, l'expert se situe dans la décision et l'action, toujours singulière et contextualisée où les savoirs empiriques peuvent servir de repères pertinents pour agir ou proposer des actions adaptées. » (Dubois, Mohib, Oget, Schenk & Sonntag, 2005, p. 7).

L'expert est un individu qui du point de vue cognitif va combiner connaissances scientifiques et connaissances expérientielles pour résoudre des problèmes non-triviaux. Les connaissances scientifiques sont acquises par des chercheurs dans des laboratoires en mobilisant une méthode spécifique et elles ne prennent forme qu'à travers des écrits qui sont évalués par des pairs. Il est facile d'y accéder sur des banques de données, sites Internet, bibliothèques. Ces connaissances en l'état ne sont pas actionnables, il faut opérer une traduction pour qu'elles deviennent utilisables dans l'action. Les connaissances expérientielles sont acquises par les acteurs en situation et elles possèdent un caractère implicite. Il est difficile d'accéder à ces connaissances, mais elles sont actionnables (Lièvre & Rix-Lièvre, 2012).

Cette distinction entre connaissances scientifiques et expérientielles s'appuie sur le courant de la philosophie pragmatique américaine (Dewey, 1997) mais aussi sur les travaux de Piaget (1974) et de Vygostki (1997), elle est reprise aujourd'hui dans la littérature portant sur l'économie de la connaissance (Foray, 2010). Ces deux types de connaissance sont tout aussi importante l'un que l'autre pour les organisations. Reconnaître la même valeur à ces deux types de connaissance, c'est le principe de symétrie de la connaissance telle qu'elle est

développée par Barthe, Callon et Lascoumes (2014), dans le forum hybride. Mais les registres de pertinence sont différents comme le dit Vygostki (1997, p. 378) « les concepts scientifiques s'avèrent dans une situation non scientifique tout autant inconsistants que les concepts quotidiens dans une situation scientifique ».

### 2.1. Connaissances expérientielles, capacités cognitives et performance située

L'expertise « cognitive » a fait l'objet de nombreux travaux en psychologie depuis les années 50 notamment à travers l'analyse du jeu d'échec (Reingold, Charness, Schultetus & Stampe, 2001 ; Charness, 1989). Les travaux de De Groot (1965) et de Chase et Simon (1973) sont considérés comme fondateurs sur cette question. Ils vont proposer une discrimination entre novice et expert qui repose non pas sur leurs capacités cognitives en matière de calcul ou de mémoire, mais sur la nature et l'organisation de leurs connaissances. Ces travaux soulignent ainsi que c'est la capacité de l'expert à percevoir très vite les zones de l'échiquier qui sont importantes et les coups pertinents qui vont le distinguer du novice et non sa capacité à calculer et à anticiper de nombreux coups (Diderjean, Ferrari & Cauzinille-Marmèche, 2004). Une des notions primordiales qui caractérise un expert dans ces courants de recherche concerne la capacité d'un individu à organiser l'information en entités plus larges par rapport aux non-experts. Avec l'expérience, les experts acquièrent une capacité à regrouper les détails dans un ensemble plus global, habituellement appelé *chunk* dans la littérature anglo-saxon (Feltovich et al., 2006).

L'approche NDM (Natural Decision Making : Klein & Klinger, 1991 ; Klein, Orasanu, Calderwood & Zsombok, 1993 ; Klein, 2008) permet d'élargissement de ce cadre d'analyse dans la mesure où elle ne se centre plus sur des objets « simples » dans le cadre d'expérimentations (jeu d'échec) mais sur des objets complexes en situation naturelle (par exemple les pompiers en situation de coordination). Cette approche démontre que dans leur processus de décision, les experts ne procèdent pas selon le modèle analytique classique (Lipshitz, 1987). En effet, dans des conditions où le temps manque, les informations sont ambiguës, les buts non clairement définis et les conditions changeantes, il devient inefficace de générer l'ensemble des options possibles, d'évaluer leurs pertinences relatives et de choisir la solution optimale. A travers le modèle RPD (*Recognition Primed Decision*), Klein (1989, 2008) et Klein, Calderwood et Clinton-Cirocco (1986) soulignent en effet que dans ces conditions particulières, les experts appuient leurs décisions sur leur capacité à apparier la représentation qu'ils ont de la situation à des patterns spécifiques contenus en mémoire décrivant des situations prototypiques (Hutton & Klein, 1999). Dans ce cadre une seule option est générée et fait l'objet d'une évaluation par simulation mentale. L'expert se caractérise alors par sa faculté à générer rapidement la bonne option et à éviter ainsi un processus itératif laborieux (Klein, 1993). Il n'utilise pas de règles ou de procédures formelles mais évalue la situation à l'aide de quelques indicateurs pertinents discriminés en un « temps record ». La pression temporelle n'apparaît dès lors plus comme un obstacle à la prise de décision.

Ainsi, l'expert met en œuvre un raisonnement intuitif, résultat d'une pratique extensive et d'une expérience individuelle (Abernathy & Hamm, 1995 ; Klein, 2003). Pour Baylor (2001), la relation entre niveau d'expertise et accès à l'intuition prend la forme d'une courbe en U. Dans le cas du novice, le recours à des schémas intuitifs reflète une forme d'immaturité. Avec

l'expérience et l'apprentissage, cette intuition immature cède la place à l'usage de schémas et procédures codifiés qui sont mieux assimilés. Enfin, dans le cas de l'expert, le recours à l'intuition devient à nouveau prédominant. Cette intuition diffère sensiblement de l'intuition du novice, dans la mesure où elle repose sur un corps de connaissances spécialisées acquises dans le domaine en question. Néanmoins, comme le soulignent Salas, Rosen et DiazGranados (2010), l'expertise et l'intuition d'expert ne sauraient être considérées comme des synonymes. En effet, l'expert mobilise des stratégies mixtes qui mettent en œuvre une part d'intuition et de choix délibérés.

La distinction entre novice et expert ne se centre pas uniquement sur l'intuition, mais aussi sur l'intégration et l'organisation des connaissances (Chi, Feltovich & Glaser, 1981). Les experts seraient ainsi dotés de connaissances spécifiques se situant à un niveau plus élevé et abstrait que celles des novices caractérisées par un niveau de représentation de surface permettant une moins bonne récupération et mémorisation de l'information (Craik & Lockhart, 1972 ; Robin, 2000). Pour Glaser, Chi et Farr (1988) l'expert est doté d'une vision à plusieurs niveaux allant du détail à la règle générale et cherche davantage à définir et à comprendre un problème plutôt qu'à le résoudre. Grâce à des automatismes cognitifs, il parvient à analyser les situations en économisant ses ressources cognitives. Dans ce cadre il ne possède pas nécessairement une connaissance exhaustive, mais maîtrise sa méconnaissance relative ce qui lui évite de s'aventurer dans des domaines qu'il ne contrôle pas (Amalberti, 1996). Le niveau de contrôle s'automatise ainsi à mesure que l'expertise croît (Rasmussen, 1986). En résumé, la capacité l'expert s'appuie non seulement sur des modes d'acquisition de connaissances mais aussi une capacité à les recontextualiser. Les connaissances métacognitives (Mayer, 2002) et le savoir-faire cognitif (Le Boterf, 1995) sont au centre de cette capacité.

Les connaissances expérientielles sont évidemment déterminantes chez l'expert. Cela pousse même certains à tenter de quantifier une expérience minimum à acquérir pour pouvoir prétendre à ce statut, à savoir 10 000 heures ou 10 ans de pratique (Ericsson et al., 2007). Cependant les connaissances expérientielles à elles seules ne suffisent pas : les processus cognitifs d'experts s'appuient également sur des connaissances scientifiques.

## **2.2. Les connaissances scientifiques**

Les connaissances scientifiques constituent un élément structurant de la dimension cognitive de l'expert dans la mesure où cela lui permet d'actualiser ses connaissances, d'alimenter ses modes de représentation et de structurer ses connaissances expérientielles.

Ce sont les travaux en philosophie des sciences qui ont traité du statut des connaissances scientifiques mais ce sont les sociologues qui ont investi la mobilisation des experts scientifiques dans le domaine public (Ancori, 2009). Les travaux autour de « science et complexité » (voir par exemple Morin & Le Moigne, 1999), ont permis de mieux comprendre la nature de la connaissance scientifique classique. Suivant Bachelard (1934), la science s'est constituée depuis trois siècles en occident en rupture avec le sens commun. Elle prend la forme d'un discours écrit, produit selon des règles méthodologiques précises dont la finalité est d'expliquer les phénomènes. L'explication est fondamentalement la capacité à rendre compte de n'importe quelle situation phénoménale à partir d'une combinaison de deux ou trois facteurs principaux. Il est possible d'identifier trois auteurs qui constituent les piliers

de cette perspective selon Le Moigne (1995) : Descartes pour l'analyse, Bernard pour la méthode expérimentale et la méthode hypothético-déductive, et enfin Leibniz pour l'utilisation de la logique formelle pour exprimer ce qu'est le réel. Les connaissances deviennent scientifiques lorsqu'elles sont acceptées dans des revues scientifiques après évaluation par des pairs.

On admet après Popper que la science ne dit pas le vrai. Elle produit une vérité approchée capable de rectification. Une connaissance est dite scientifique si elle est réfutable. La connaissance procède par accumulation de connaissances mais aussi par saut, par révolution comme l'a montré Kuhn (1972) pour la physique. Suivant Poincaré (1970), la finalité de la connaissance est la connaissance et non l'action. Ainsi par exemple, il n'est pas possible de mobiliser directement les théories physiques classiques de la mécanique des fluides pour la construction d'un mur de protection contre le transport de neige par le vent, pour une tente lors d'une expédition polaire. Mais à partir des équations « Navier-Stokes », des ingénieurs ont été capables de construire une soufflerie qui a permis de faire des tests qui ont montré qu'en construisant un mur de neige d'un mètre de hauteur, en forme de V, avec un angle de 80°, pointe face au vent, il est possible d'obtenir en aval une zone de dégagement suffisante pour une tente (Naaïm & Naaïm-Bouvet, 2001). Les connaissances scientifiques sont écrites, ce qui les rend stockables et accessibles (sous certaines conditions).

En résumé, on pourrait définir d'un point de vue cognitif l'expert comme un individu qui dispose d'une compétence à analyser et résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement connaissances scientifiques et expérimentelles.

A ces perspectives psychologiques centrées sur les processus cognitifs individuels, les approches socio-cognitives vont proposer d'enrichir l'analyse en considérant que l'expertise ne peut être étudiée sans considération des contextes sociaux. L'intérêt se porte alors sur les conditions de développement de l'expertise (Evetts, Mieg & Felt, 2006) et l'unité d'analyse devient *l'expert en contexte* (Feltovitch et al., 2006). En s'appuyant sur les travaux de Winograd et Flores (1986), de Fornel (1990) considère que la connaissance de l'expert est essentiellement incarnée, expérimentelle fondée sur une relation directe entre l'agent et son environnement matériel et social. Dans ce cadre, le cognitif est considéré comme contingent au social à travers la prise en compte de la pratique. Ces approches ouvrent la voie à une approche sociologique de l'expert.

### 3. LA DIMENSION SOCIALE DE L'EXPERT

Dans les travaux portant sur la dimension cognitive et psychologique de l'expert, ce dernier est défini sans référence à son environnement. Dans l'approche sociologique, la représentation de l'expert peut être reliée au contexte social qui la définit. Par exemple, Roqueplo (1997) souligne que l'exercice de l'expertise implique la réponse à une sollicitation de la part d'un demandeur d'expertise. Dans cette optique la distinction entre expert absolu et expert relatif (Glaser, Chi & Farr, 1988) nous conduit à relativiser la vision de l'expert exclusivement centrée sur la compétence et la capacité prouvée. En effet avec une vision relative de l'expertise, tout un chacun peut agir comme un expert dès lors qu'il répond à une sollicitation de la part d'un novice. L'expertise est ainsi considérée comme une construction sociale où le statut d'expert est défini par rapport à des non-experts, demandeurs d'expertise (Mieg, 2001). Cette

approche constitue donc une rupture par rapport à la vision psychologie de l'expert, centrée sur la notion de « *true expert* » (Ericsson et al., 2007)

La sollicitation ne peut avoir lieu que si l'expert est crédité d'une légitimité et d'une confiance auprès du demandeur d'expertise. La confiance permet de réduire l'incertitude sociale et peut être considéré comme une fonction équivalente au pouvoir (Fukuyama, 1995). Pour Nooteboom (2002), la confiance revêt deux dimensions : confiance dans les intentions et confiance dans les compétences. La nécessité d'une confiance dans les intentions de l'expert permet d'expliquer l'exigence de « neutralité » de l'expert qui est souvent mise en avant. La confiance dans les compétences fait, quant à elle, apparaître un paradoxe : comment évaluer des compétences que l'on ne possède pas soi-même ? Autrement dit, la distance cognitive qui sépare l'expert et le demandeur d'expertise est un élément crucial de la relation de confiance entre expert et demandeur d'expertise. Si la distance cognitive est parfois nécessaire, notamment pour les activités d'innovation (Nooteboom, 2002), une distance cognitive trop importante pose un problème pour la légitimation et la confiance envers l'expert.

Comme l'indique la littérature en sociologie de l'expertise (Evetts et al., 2006), la confiance envers l'expert est souvent rattachée à une structure formelle (un ordre professionnel, un système de labellisation). Le rôle de cette structure formelle est de fournir un socle pour la légitimation de l'expert dans un contexte d'incertitude et de distance cognitive élevés. Ainsi, les ordres professionnels (ordre des experts comptables, ordre des géomètres experts, etc.) ou les organismes de labellisation (AFAQ-AFNOR, Project Management Institute, etc.) fournissent des certifications aux experts dans leurs domaines respectifs et sont, dans une certaine mesure, garants de la compétence d'expert. La légitimité et la confiance envers l'expert peuvent également se construire à travers des réseaux informels auto-organisés (Granovetter, 1973). Ces réseaux sont des lieux de socialisation et d'échanges de savoirs tacites (Nonaka & Takeuchi, 1995) qui se traduisent par des phénomènes de cooptation et par la construction de réputations. Dans ce contexte, la légitimité de l'expert possède un caractère idiosyncratique au groupe. Les signaux faibles qui contribuent à la légitimité de l'expert ne sont pas toujours perceptibles à l'extérieur du groupe social. A l'inverse, les signaux forts et messages codifiés associés à une légitimité formelle de l'expert son plus facilement perceptibles à l'extérieur du groupe social.

Dans son travail fondateur, Wenger (1998) a mis en évidence les propriétés d'une forme particulière de socialisation, particulièrement pertinente du point de vue du management des organisations : les communautés de pratique (COPs). L'appartenance à une communauté de pratique est définie comme le fruit d'un engagement des individus dont le sens est négocié avec les autres participants. L'engagement mutuel constitue une source de cohérence de la communauté et implique une relation d'entraide entre les participants, qui est nécessaire au partage des connaissances concernant leurs pratiques. Les interactions impliquent un climat de confiance, qui constitue l'un des ciments de la communauté (Amin & Cohendet, 2004 ; Cohendet, Roberts & Simon, 2010). A travers les échanges de bonnes pratiques et une dimension sociale prédominante, les communautés de pratique sont propices au développement des compétences et d'une légitimité des experts. En particulier, c'est au cœur de la communauté que se trouvent les experts qui jouissent d'une légitimité et d'une réputation leur permettant d'être sollicités par d'autres membres de la communauté (Bootz & Schenk, 2009). L'apprentissage est alors le résultat d'un processus de socialisation appelé *legitimate peripheral participation*, qui permet une

évolution de ses membres de la périphérie vers le cœur. Si les communautés de pratiques semblent efficaces pour les partages de connaissances et une légitimation des experts au sein de la communauté, la question des partages de connaissances et de la reconnaissance des expertises à l'extérieur de la communauté reste posée. En effet les communautés de pratiques auto-organisées sont des lieux de production de liens faibles, peu lisibles pour les acteurs se situant en dehors de la communauté. Les travaux autour de la notion de communauté pilotée (voir par exemple Bootz, 2015 ; Dupouet & Barlatier, 2011 ; Cohendet et al., 2010) offrent une grille de lecture pour la prise en compte organisationnelle des communautés de pratiques.

#### 4. CONCLUSION ET PERSPECTIVE

Le terme d'expert renvoie à la fois à la notion d'expérience et à celle de légitimité (expert : du latin *expertus* - « éprouvé, qui a fait ses preuves »).

La double texture (cognitive et sociale) de l'expert implique que les outils RH standards (formation, mobilité, tutorat, ...) peuvent être utilisés pour chercher à le développer dans les organisations, mais présentent d'importantes limites (Bootz & Schenk, 2014). On va en effet dans ce cadre se heurter à d'importantes difficultés pour identifier, développer et reconnaître les compétences expertes du fait de leur caractère fortement tacite et contextualisé. Ces compétences sont rattachées aux individus et à leur expérience et ne sauraient être résumées par des mesures quantitatives sur la métrique du « niveau de compétence ». Par ailleurs, l'entreprise n'a pas toujours la capacité humaine et financière de développer (dans les délais souhaités) des compétences d'expert en interne.

Face à ces limites, l'utilisation d'une gestion « cognitive » centrée sur les communautés de pratique permet de transférer une partie de la gestion de l'expertise vers les individus et les structures sociales intermédiaires de la firme. Cette opération s'opère à moindre coût étant donnée leur nature auto-organisée. Il s'agit alors d'imaginer de nouvelles voies d'intervention suffisamment dosées pour conserver le couplage subtil entre le caractère auto-organisé des communautés et les impératifs de l'organisation (Cohendet et al., 2010 ; Bootz, 2015). L'enjeu est de taille : offrir à l'entreprise des perspectives pour l'organisation et le développement de compétences critiques, qui sont intrinsèquement individuelles et situées.

Par ailleurs, le contexte d'économie fondée sur les connaissances induit que les entreprises doivent faire face à un régime d'innovation intensive (Eisenhardt & Brown, 1998) qui les font passer d'un régime d'exploitation à un régime d'exploration (March, 1991). Bootz, Lievre et Schenk (2015) soulignent qu'en contexte d'exploration, la légitimité de l'expert ne se construit pas *ex ante* à l'appui de signaux forts ou faibles mais émerge en situation par la démonstration que la connaissance fournie permet de lever l'indétermination. Le processus d'expansion des connaissances à l'œuvre dans ce contexte correspond au schème d'enquête de Dewey (Bootz, Lievre & Schenk, 2019).

L'expert devient ainsi une figure incontournable d'une économie portée par les processus d'innovation. Dans ce cadre notre travail définitionnel a pour objet de proposer d'appréhender les contours de cet acteur complexe en dégagant ses principales dimensions structurantes. Ce travail exploratoire nécessite des prolongements et ouvre la voie à de futures recherches fécondes.

## Références

- Abernathy, C. M., & Hamm, R. M. (1995). *Surgical intuition: What it is and how to get it*. Philadelphia: Hanley & Belfus.
- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Paris : PUF.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge, Firms, Communities and Competencies*. Oxford: Oxford University Press.
- Ancori, B. (2009). Expertise et citoyenneté : les Grecs anciens et nous. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(3), 485-529.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris, Les Presses universitaires de France.
- Barthe, Y., Callon, M., & Lascoumes, P. (2014). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.
- Baylor, A. (2001). A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology*, 19(3), 237-244.
- Bootz, J.-P. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : une scoping review. *Management International*, 19(3), 15-30.
- Bootz, J.-P., Lievre, P., & Schenk, E. (2019). L'enquête comme logique de sollicitation des experts en mode exploration : analyse de deux expéditions en milieux extrêmes., *Innovations*, 59(1), 49-70.
- Bootz, J.-P., Lievre, P., & Schenk, E. (2015). Sollicitation of experts under uncertainty: the case of a polar exploration. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 900-911.
- Bootz, J.-P. & Schenk, E. (2009). Comment gérer les experts au sein et en dehors des communautés ?. In J.-P. Bootz & F. Kern (Eds.), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*. Paris : Editions Hermès.
- Bootz, J.-P., & Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management et Avenir*, 1(67), 80-102.
- Charness, N. (1989). Expertise in Chess and Bridge. In D. Klahr & K. Kotovsky (Eds.), *Complex information processing: The impact of Herbert A. Simon* (pp. 183-208). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chase, W. G., & Simon, H. L. (1973). Perception in Chess. *Cognitive Psychology*, 4(1), 55-81.
- Chi, M., Glaser, R., & Rees, E. (1982). Expertise in problem solving. In R. J. Sternberg (Ed.), *Advances in the psychology of human intelligence*. (pp. 7-76), Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Chi, M., Feltovich, P. J., & Glaser, R. (1981). Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive Science*, 5(2), 121-152.
- Chiles, T.H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics. *Academy of management review*. 21(1), 73-99.
- Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35(4), 31-35.
- Cowan, R. (2001). Expert systems: aspects of and limitations to the codifiability of knowledge. *Research Policy*, 30(9), 1355-1372.

- Craik, F., & Lockhart, R. S. (1972). K Depth of processing: a framework for memory research. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11(6), 671-684.
- Dasgupta, P., & David, P. A. (1994). Toward a new economics of Science. *Research Policy*, 23(5), 487-521.
- De Groot, A. D. (1965). *Thought and Choice in Chess*. The Hague: Mouton Publishers.
- Dewey, J. (1997). *How we think*. New York, NY: Dover Publications.
- De Fornel, M. (1990). Qu'est-ce qu'un expert ? Connaissances procédurale et déclarative dans l'interaction médicale. *Réseaux*, 8(43), 59-80.
- Dibiaggio, L. (1999). Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie : Une perspective cognitive. *Revue d'Economie Industrielle*, 88(1), 111-136.
- Didierjean, A., Ferrari, V., & Cauzinille-Marmèche, E. (2004). L'expertise cognitive au jeu d'échecs : quoi de neuf depuis De Groot (1946) ? *L'année Psychologique*, 104(4), 771-793.
- Dubois, S., Mohib, N., Oget, D., Schenk, E., & Sonntag, M. (2006). Connaissances et reconnaissance de l'expert. *Lettre de l'INSA de Strasbourg*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00340969>.
- Dupouet, O. & Barlatier, P.-J. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ. *Management International*, 15(4), 95-108.
- Eisenhardt, K. M. & Brown, S.L. (1998). Time pacing: competing in markets that won't stand still. *Harvard Business Review*, 76(2), 59-69.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 114.
- Ermine, J.-L., Moradi, M., & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management International*, 16, 29-40.
- Evetts, J., Mieg, H.A., & Felt, U. (2006). Professionalization, Scientific Expertise, and Elitism: A Sociological Perspective. In K.A. Ericsson, N. Charness P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (Eds), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. (pp. 105-123). New York, NY: Cambridge University Press.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J. & Ericsson, K. A. (2006). Studies of expertise from psychological perspectives. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R.R. Hoffman (Eds), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, (pp. 41-677). New York, NY: Cambridge University Press.
- Foray, D. (2010). *L'économie de la Connaissance*. Paris : Editions La Découverte.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, NY: Free Press.
- Glaser, R., Chi, M., & Farr, M. J. (1988). *The Nature of Expertise*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Granjou, C. (2003). L'expertise scientifique à destination politique. *Cahiers internationaux de sociologie*, (1)114, 175-183.
- Granjou, C. (2004). Le travail des experts : analyse d'un dispositif d'évaluation des risques alimentaires. *Sociologie du Travail*, 46(3), 329-345.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts*. Paris : Economica.

- Hutton, R. J. & Klein, G. (1999). Expert decision-making. *Systems Engineering*, 2(1), 32-45.
- Joly, P.-B. (2001). Les OGM entre la science et le public ? Quatre modèles pour la gouvernance de l'innovation et des risques. *Economie Rurale*, 266(1), 11-29.
- Klein, G. (1989). Recognition-primed decisions. In W.B. Rouse (Ed), *Advances in man-machine system research*. 47-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Klein, G. (2003). *The power of intuition*, New York, NY: Doubleday.
- Klein, G., Calderwood, R., & A., Clinton-Cirocco (1986). Rapid decision making on the fire ground. *Proceedings Human Factors Society 30th Annual Meeting*, 1, 576-580.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456-460.
- Klein, G. & Klinger, D. (1991). Naturalistic decision making. *Human Systems IAC Gateway*, 11(3), 16-19.
- Klein, G., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C. E. (1993). *Decision Making in Action: Models and Methods*. Norwood, NJ : Ablex Publishing.
- Kuhn, T.S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris, Edition Flammarion.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Editions d'Organisation.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2012). La dimension 'tacite' des connaissances expérientielles : une mise en perspective théorique et méthodologique. *Management International*, 16, 21-28
- Lipshitz, R. (1987). *Decision making in the real world: Developing descriptions and prescriptions from decision makers retrospective accounts*. Center for Applied Science, Boston University.
- Magnani, L. (2001). *Abduction, reason, and science – processes of discovery and explanation*. New York, NY: Plenum Publishers.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mayer, R. E. (2002). A taxonomy for computer-based assessment of problem-solving. *Computers in Human Behavior*, 18(6), 623-632.
- Millstone, E., & van Zwanenberg, P. (2002). Organisation of recourse to scientific expertise in the presence of uncertainty. *Conférence au Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique*. Paris, 10-11 janvier.
- Morin, E., & Le Moigne, J.-L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris: Editions l'Harmattan.
- Naaïm, M., & Naaïm-Bouvet, F. (2001). Snow and avalanches test sites. *Cemagref Editions*, Novembre.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Piaget, J. (1974). *La Prise de conscience*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Poetz, M.K. & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256.
- Poincaré H. (1970). *La valeur de la science*. Paris, Edition Flammarion.
- Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interaction: an approach to cognitive engineering*. New York, NY: North-Holland.

- Reingold, E., Charness, N., Schultetus, R. S., & Stampe, D. M. (2001). Perceptual automaticity in expert chess players: parallel encoding of chess relations. *Psychonomic Bulletin & Review*, 8(3), 504-510.
- Robin, F. (2000). Construction et exploration de configurations spatiales comparaison experts-novices. *Système d'Information et Management*, 4(5), 73-90.
- Roqueplo, P. (1997). *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*. Versailles : INRA Editions.
- Salas, A., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.

**Jean-Philippe BOOTZ** est Maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'Ecole de Management de Strasbourg (HuManiS, UR 7308). Il est responsable de la Chaire Management des Connaissances et de l'Observatoire des Futurs. Il est également membre du bureau et responsable communication au sein de l'association de Gestion des Connaissances pour la Société et les Organisations (AGECSO). Ses domaines de recherche se centrent sur le management des connaissances, la prospective stratégique et la gestion des experts.

**Pascal LIÈVRE** est Professeur des universités en sciences de gestion à l'Université Clermont Auvergne, en poste à l'IAE Clermont Auvergne. Il est responsable d'un programme de recherche « Management des Situations Extrêmes » au sein du CleRMa EA 3849. Il anime l'Open Lab Exploration Innovation à Clermont-Ferrand. Il est responsable de divers programmes : Volet Accompagner PSDR 4 Inventer (INRA), Structuration du KM (I-Site, UCA), Résilience Organisationnelle (MSH Clermont). Il est président l'Association internationale de Gestion des Connaissances pour la Société et les Organisations (AGECSO).

**Eric SCHENK** est Maître de conférences HDR en sciences de gestion et directeur du département Savoirs en Communs à l'INSA de Strasbourg. Il assure ses recherches au sein du BETA (UMR 7522 CNRS), et s'intéresse notamment à l'innovation ouverte et collaborative et aux questions liées au management des experts.

---

*Title:* Expert within organizations: Definition and theoretical framework

*Abstract:* Experts have become an essential figure within organizations. In particular, the advent of the knowledge-based economy has propelled this actor to the center of concerns insofar as it plays a key role in the innovation process. The processes aimed at the development and enhancement of experts are thus tending to multiply. In practice, the qualification of expert is often associated with the number of years of experience or envisaged only in connection with technical skills, so that a generalized confusion appears between expert and experience and

between expert and specialist. Our contribution aims to propose a definitional model of the expert within organizations. We characterize the expert by a dimension that is both cognitive and social, which are grouped here in a single framework. The expert is thus understood as an individual who has the competence to analyze and resolve diverse and non-trivial situations by relying on an ability to quickly combine and mobilize scientific and experiential knowledge. It also has social legitimacy, which is based either on strong signals (belonging to a formal institutional structure) or on weak signals (within self-organized networks).

*Keywords:* expert, experiential knowledge, scientific knowledge, legitimacy, communities

---