

Le travail de l'enseignant-expert dans le cadre de la configuration organisationnelle de type professionnel méritocratique

Dominique Grootaers

1. La place des experts dans l'organisation professionnelle méritocratique
2. La coordination au sein du centre opérationnel
3. La structure du pouvoir dans l'organisation professionnelle
4. Les conflits dans l'organisation professionnelle
5. Le pouvoir du directeur et du sommet stratégique
6. Les problèmes typiques de l'organisation professionnelle
7. Les relations entre les détenteurs d'influence externe et l'organisation professionnelle
8. Faut-il un contrôle externe accru sur les organisations professionnelles ?

Dans les pages suivantes, nous présentons les principaux traits caractérisant l'organisation professionnelle et le rôle des « experts » ou « spécialistes » en son sein, selon la typologie de H. Mintzberg présentée au cours, dans le but de transférer cette analyse, tout en l'adaptant, à l'établissement scolaire et au mode d'implication des enseignants vis-à-vis de leur travail. L'exercice consiste à évaluer dans quelle mesure le terme « organisation professionnelle » peut être remplacé par école et les mots « expert » et « spécialiste » par enseignant. Dans la même ligne, les élèves peuvent-ils être assimilés aux « clients » ou au « public » de l'école en tant qu'organisation ?

1. La place des experts dans l'organisation professionnelle méritocratique

Pour accomplir sa mission, l'organisation professionnelle doit s'en remettre à des employés *hautement qualifiés*, appelés les professionnels ou les experts, et leur attribuer un pouvoir considérable. On parle donc d'une configuration de type professionnel lorsque le travail opérationnel est assuré par des agents très qualifiés.

Le travail de ces agents est particulièrement *complexe* et, à cause de cette complexité, il ne pourra être standardisé par les analystes de la techno-structure, pas plus qu'il ne pourra être supervisé directement par les cadres hiérarchiques.

Dès lors, au sein de cette configuration, l'autorité formelle sera fragile, la distribution du pouvoir sera mal définie, la politisation sera forte : le pouvoir ira vers ceux dont les compétences sont les plus nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire à l'atteinte de ses buts et à la satisfaction de ses clients.

L'organisation professionnelle existe sous deux formes différentes. Dans un *environnement stable*, chaque expert travaille de façon autonome dans le cadre du centre opérationnel et il applique un savoir-faire standardisé, directement relié aux besoins du client. Son travail est donc relativement *individualisé* au sein du centre opérationnel. Dans ce cas, l'organisation professionnelle est appelée *méritocratique*.

Par contre, lorsque l'*environnement* est *dynamique*, les réponses ne peuvent pas être aussi nettement prédéterminées et standardisées que dans la méritocratie. Et la collaboration entre les experts est de mise. Dans ce cas, l'organisa-

tion professionnelle est appelée *adhocratique*. La caractéristique principale de l'adhocratie est que les experts en provenance de différentes spécialités et de différentes unités de l'organisation sont appelés à *travailler en équipe* sur des projets.

D'une manière générale, l'organisation professionnelle est caractérisée principalement par la complexité de l'environnement où se déroule son action, complexité qui l'oblige à s'en remettre aux experts. Sans cette complexité, l'organisation pourrait recourir à des opérateurs moins qualifiés dont les tâches pourraient être davantage standardisées (soit en terme de procédures, soit en terme de résultats). Dès lors, on se trouverait en face d'une autre configuration organisationnelle : une configuration de type bureaucratique. Alors que l'organisation bureaucratique poursuit des buts exprimés clairement, l'organisation professionnelle se caractérise au contraire par des buts peu clairs et peu opérationnels. Ces buts sont exprimés en termes généraux, ambigus et imprécis comme par exemple, diminuer l'échec scolaire, faire de la prévention en terme de santé publique, promouvoir l'autonomie des défavorisés, etc. Le flou entourant la définition des buts poursuivis par l'organisation entraîne que les résultats atteints par les experts dans leur travail sont relativement peu contrôlables et peu mesurables.

Le fait que les résultats de l'organisation professionnelle sont particulièrement difficiles à contrôler peut poser problème aux détenteurs d'influence externe (par exemple, les pouvoirs publics) qui accordent des subsides à ces organisations professionnelles et souhaitent en contre-partie évaluer les performances de celles-ci. Mais, le plus souvent, les détenteurs d'influence externe forment une coalition passive. Le pouvoir est concentré dans la coalition interne, en particulier, entre les mains des experts qui constituent la base même de l'organisation. Les experts investissent beaucoup d'efforts pour protéger l'autonomie dont ils disposent dans la gestion de leur travail. Et ils y parviennent généralement, dans la mesure où leurs tâches complexes leur permettent d'échapper au contrôle des supérieurs hiérarchiques, à celui des analystes de la technostructure et à celui des représentants de la coalition externe. L'organisation professionnelle connaît donc un système de pouvoir assez diffus et un degré important de jeux politiques naît de ce flou.

M E T A

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

Le pouvoir du professionnel tient non seulement à la complexité de son travail liée à la complexité de l'environnement, mais aussi au fait qu'il produit un service très demandé pour lequel on a besoin de ses compétences.

Fort de ce pouvoir, le professionnel essaie de poursuivre trois buts qui lui sont favorables :

1° préserver son autonomie et la protéger de toute interférence qui viendrait soit de la ligne hiérarchique soit de la techno-structure soit d'un détenteur d'influence externe;

2° défendre l'excellence professionnelle et perfectionner sans cesse son savoir-faire;

3° renforcer le prestige lié à sa spécialité car de ce prestige découlent son pouvoir et son autonomie.

Les experts essaient donc de se garantir un maximum d'autonomie et d'individualisme dans la pratique de leur spécialité. Pour eux, il n'existe pas un but commun, celui de l'organisation, mais une multitude de buts spécifiques liés à leurs multiples spécialités et se justifiant directement par les besoins des clients.

Ainsi, l'idéologie professionnelle qui caractérise les experts les pousse à mettre tout en haut de leur hiérarchie de valeurs, la notion de service au public (ou aux clients). Mais derrière cette affirmation « altruiste » se cache souvent une inversion des buts et des moyens : c'est le cas lorsqu'ils consacrent une grande part de leur énergie à défendre leur spécialité au point de considérer leurs clients plus comme une occasion de défendre leur spécialité que comme but premier de leur travail, au contraire de ce qu'ils affirment. De toute façon, leur engagement et leur responsabilité se justifient d'abord et surtout par rapport aux buts propres de leur spécialité et non par rapport aux buts de l'organisation qui, nous l'avons vu, sont particulièrement généraux et imprécis. Ils craignent, par-dessus tout, un renforcement de l'organisation qui réaffirmerait et expliciterait ses buts. Ils craignent aussi un contrôle accru de la part de leurs collègues-experts appartenant à d'autres spécialités.

En conclusion, le principe à la base du fonctionnement efficace d'une organisation professionnelle est la responsabilisation du spécialiste envers son client. Cette responsabilisation s'accompagne, dans le cas de la méritocratie, d'une relation proche et personnelle entre l'expert et son client tandis que dans

le cas de l'adocratie, elle prend la forme d'une responsabilité collégiale au sein d'une équipe travaillant sur un même projet.

2. La coordination au sein du centre opérationnel

Pour coordonner son action, l'organisation professionnelle doit s'appuyer sur la standardisation des qualifications, c'est-à-dire la standardisation des compétences exigées des opérateurs, mais non celle des procédures et des résultats de leur travail. Par conséquent, l'organisation va accorder toute son attention à la formation de ses experts et chercher à recruter des *spécialistes dûment formés et certifiés*. A partir du moment où le recrutement est ainsi contrôlé, l'organisation professionnelle peut laisser une latitude considérable aux spécialistes pour l'exercice de leur travail quotidien.

La visée principale de la formation d'un professionnel est *l'intériorisation des normes de service aux clients*, normes qu'il partage avec les autres professionnels de sa spécialité. Le professionnel qui contrôle son propre travail agit aussi de façon indépendante de ses collègues, ses seuls contacts directs étant noués avec ses clients. Du fait qu'il répond aux mêmes critères de qualification que ses collègues relevant de la même spécialité, la coordination est assurée ipso facto et ne nécessite donc pas de réunions de concertation. Ainsi l'enseignant travaillant seul dans sa classe est isolé professionnellement. Pourtant deux enseignants de la même branche ou de la même classe peuvent se coordonner moyennant un temps de concertation réduit, car chacun d'eux est capable de déduire de sa propre expérience ce que l'autre fait durant son cours...

C'est grâce au processus de classement des spécialités et des savoir-faire que l'organisation professionnelle parvient à décomposer ses diverses tâches opérationnelles et à les affecter à différentes catégories de professionnels relativement autonomes. Chacune de ces catégories de professionnels peut alors, non seulement mettre en oeuvre sa spécialité, mais encore perfectionner sa qualification, sans subir d'interférences de la part des autres professionnels, ni consacrer beaucoup d'énergie à coordonner son travail avec ses pairs. Le processus de classement des compétences ne nie pas l'existence d'une incertitude dans le traitement des besoins du client. Au contraire, la classification des compétences, c'est-à-dire la correspondance établie entre certains savoir-faire et certains besoins des clients, rend possible de donner ensuite un maximum de

latitude aux professionnels pour résoudre l'incertitude liée à la complexité des cas qu'ils ont à traiter.

Suite au processus de classement des compétences (et des cas que ces compétences permettent de traiter), les clients eux-mêmes sont rangés en catégories de besoins et à chaque catégorie, correspond alors une spécialité bien déterminée (par exemple, dans le cadre hospitalier : les femmes enceintes/le gynécologue, les personnes présentant des troubles du comportement/le psychiatre, les personnes souffrant de l'estomac/le médecin interniste, etc.).

Ce fonctionnement organisationnel basé sur le classement des compétences aboutit au fait que le professionnel dispose de beaucoup de pouvoir et que le centre opérationnel (là où travaillent les experts) est la partie-clé de l'organisation professionnelle. Les origines de ce pouvoir (complexité du travail et service fort demandé) et ses conséquences (le professionnel, travaillant de manière isolée, tendant à s'identifier *d'abord* à sa spécialité et seulement *secondairement* à l'organisation où il pratique sa spécialité) sont très particulières à l'organisation professionnelle.

Bien que les professionnels soient généralement engagés sous contrat d'emploi, et donc salariés d'une organisation, ils la considèrent très souvent comme une simple structure d'accueil où ils peuvent pratiquer leur profession en tant qu'experts (comme s'ils étaient des indépendants), tout en profitant d'un soutien logistique et administratif.

3. La structure du pouvoir dans l'organisation professionnelle

La bureaucratie professionnelle est caractérisée par une structure décentralisée au bénéfice des professionnels du centre opérationnel. Non seulement ces derniers contrôlent chacun leur travail d'une manière autonome mais ils cherchent aussi à exercer un contrôle collectif sur les décisions hiérarchiques qui les affectent. D'une part, donc, une bonne partie du pouvoir dans l'organisation est prise en charge directement par les experts du centre opérationnel. Ceci ne signifie pas que le pouvoir est aux mains d'un collectif des différents spécialistes qui prendraient ensemble les décisions importantes. Dans l'organisation professionnelle, le pouvoir est généralement distribué entre les différents experts *à titre individuel* ou entre les petites unités regroupant des experts *d'une même spécialité* qui sont alors appelés à prendre des décisions spécifi-

ques concernant l'exercice de leur propre spécialité, voire à constituer des groupes de pression au sein de la structure hiérarchique pour influencer le sommet stratégique, dans le cas où des problèmes plus globaux affecteraient le bon déroulement de leur travail. C'est ainsi que ces professionnels siègent alors dans des comités, des conseils, des commissions, etc. issus des différents services et unités afin d'influencer directement le sommet stratégique pour les décisions importantes.

Les experts tiennent donc les rênes du pouvoir, aussi bien à la base (le centre opérationnel) de l'organisation qu'à son sommet (le sommet stratégique), mais pas en tant que collectivité homogène. Ceci explique que lorsqu'il s'agit de prendre des décisions collectives, ils s'opposent souvent les uns aux autres lorsqu'ils appartiennent à des spécialités ou à des services différents, défendant des intérêts différents. Par conséquent, la prise de décision au niveau de la hiérarchie de l'organisation professionnelle apparaît comme un labyrinthe complexe de négociations, de jeux d'influence, de manœuvres de persuasion, autrement dit, de *jeux politiques*.

4. Les conflits dans l'organisation professionnelle

Les deux principales sources de conflits (et donc de jeux politiques) dans l'organisation professionnelle touchent à l'allocation des ressources, d'une part, et aux processus de classement des compétences, d'autre part.

L'allocation des ressources est une source de conflits car l'organisation professionnelle suppose que les différents spécialistes exercent la pleine responsabilité de leur travail individuel ou de celui de leur unité restreinte, de manière relativement indépendante les uns des autres. Lorsqu'il faut répartir les ressources communes de l'organisation, le problème est de répartir les intérêts particuliers de ces unités. Cette question sera d'autant plus épineuse que les ressources sont rares. S'il était possible d'évaluer le rendement du travail des divers spécialistes, il serait possible de dégager des critères objectifs pour attribuer ces ressources en fonction de l'efficacité de telle ou telle unité par rapport au but de l'organisation. Mais cette évaluation extérieure, en fonction de critères comparables, est contraire aux principes de base du fonctionnement de l'organisation professionnelle. Du coup, l'attribution des budgets se fait sur base du pouvoir stratégique de tel ou tel spécialiste (ou groupe de spécialistes)

à l'intérieur de l'organisation, ou en fonction du prestige plus ou moins grand attribué à telle ou telle spécialité, ou encore en fonction de l'appui politique externe dont certains spécialistes disposent, etc..

L'autre source principale de conflits dans l'organisation professionnelle réside dans *le processus de classement des spécialités*. Les divers savoir-faire professionnels se chevauchent en partie et il n'y a donc pas de limites nettes entre eux. Dès lors, il y a d'innombrables conflits d'attribution par rapport à ces spécialités. Puisque c'est en fonction du classement que les clients seront dirigés vers tel spécialiste plutôt que vers tel autre alors qu'il y a une ambiguïté dans la définition de leurs besoins et des compétences spécialisées qui y correspondent, le classement devient un enjeu politique, chaque catégorie de spécialistes revendiquant le bien-être du client. Finalement, il s'agit d'une querelle de pouvoirs dont l'enjeu pour l'expert est d'accroître son emprise dans l'organisation, par client interposé.

5. Le pouvoir du directeur et du sommet stratégique

En terme de structure de pouvoir, on pourrait représenter l'organisation professionnelle comme une pyramide renversée : le centre opérationnel qui, normalement, devrait être à la base de la structure, se retrouve à son sommet et, inversement les directeurs et les cadres hiérarchiques qui, normalement, devraient occuper le sommet de la structure se retrouvent en dessous des professionnels car ils sont au service de ces derniers. Néanmoins, il ne faudrait pas sous-estimer le pouvoir des décideurs du sommet stratégique, dans l'organisation professionnelle, surtout lorsque ceux-ci sont eux-mêmes d'anciens experts issus du centre opérationnel.

Qu'en est-il en particulier du directeur et des cadres supérieurs de la ligne hiérarchique ? Nous avons vu que le système d'autorité tend à être relativement faible dans l'organisation professionnelle. En outre, les spécialistes cherchent à placer leurs propres représentants ou des personnes qui agissent pour leur compte aux postes-clés de la hiérarchie. D'une manière comme d'une autre, ce ne sont pas seulement les décisions opérationnelles (concernant la gestion de l'action quotidienne) mais même les décisions stratégiques (se préoccupant des orientations d'ensemble et/ou engageant l'avenir de l'organisation) qui tendent ainsi à être mises sous le contrôle des experts.

Malgré tout, les directeurs et les autres responsables de la ligne hiérarchique ne sont pas sans pouvoir, même s'ils ne sont pas des professionnels eux-mêmes. C'est le caractère diffus et flou de la structure de pouvoir qui leur donne une marge de manœuvre. Ils exercent leur pouvoir en grande partie de manière informelle et ce pouvoir se nourrit à deux sources principales. D'abord, le directeur et les autres cadres du sommet hiérarchique ont beaucoup d'importance pour *résoudre les conflits internes* et dépasser les perturbations qui naissent de la rivalité entre les différents spécialistes. Ce sont les directeurs qui sont les mieux placés, ont le plus d'informations et peuvent consacrer le plus de temps pour résoudre ces conflits. Cette position-clé vis-à-vis du fonctionnement interne de l'organisation leur donne un pouvoir considérable.

La deuxième source de leur pouvoir tient à ce qu'ils occupent également une position-clé *par rapport à l'extérieur de l'organisation*, à propos de l'obtention de ressources supplémentaires dont les professionnels dépendent. Ce sont les directeurs et les cadres du sommet hiérarchique qui servent de relais entre les professionnels et les bailleurs de fonds de la coalition externe. A cet égard également, ils disposent de l'information, peuvent consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour obtenir des résultats dans ce domaine.

C'est donc le directeur qui se charge des problèmes politiques et économiques au sein de l'organisation, permettant ainsi aux professionnels de se consacrer entièrement à l'exercice autonome de leur spécialité.

Comme les spécialistes sont tributaires de la direction pour résoudre les conflits qui les divisent et pour obtenir des ressources de la part des bailleurs de fonds, ils lui accordent un relatif pouvoir, mais ce pouvoir dépend de leur bon vouloir et de leur confiance. Et les spécialistes peuvent tout aussi bien, à un moment ou à un autre, ne plus reconnaître ce pouvoir au directeur.

6. Les problèmes typiques de l'organisation professionnelle

La principale caractéristique de l'organisation professionnelle, l'autonomie des experts, représente tout à la fois une force et une faiblesse de ce type d'organisation. La force provient de l'engagement personnel des experts dans leur travail, ceux-ci reliant leur propre identité professionnelle à la qualité de leurs prestations et à la satisfaction des besoins de leurs « clients » (les élèves, les malades, etc.). Quel est alors le revers de cette médaille ?

M E T A

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

En dehors du cercle de la spécialité, il n'existe aucun regard extérieur sur le travail des experts, aucun moyen de corriger les défaillances de certains sur lesquelles les experts de la même spécialité préfèrent souvent fermer les yeux. Et à cause de l'autonomie laissée aux experts, l'organisation professionnelle a tendance à négliger trois types de problèmes qui la traversent : des problèmes de coordination, des problèmes de contrôle et des problèmes d'innovation.

En ce qui concerne les *problèmes de coordination*, la seule manière dont l'organisation professionnelle conçoit la coordination consiste à programmer et à standardiser les compétences. Mais il s'agit là d'un mécanisme de coordination peu puissant. Il ne parvient pas à régler tous les problèmes qui surgissent, par exemple, un besoin de coordination qui apparaîtrait entre un professionnel et un autre acteur de l'organisation par exemple un acteur du support logistique (administration, maintenance, etc.) ou un professionnel relevant d'une autre spécialité. En effet, ce type de standardisation est tout entier centré sur la définition des besoins des clients et certains acteurs de l'organisation ont des tâches sans rapport direct avec ces derniers.

Deuxième type de problèmes : les *problèmes de contrôle*. Certains professionnels sont peu consciencieux ou incompetents. Et l'organisation professionnelle apparaît impuissante face à eux. Certains professionnels refusent par exemple d'actualiser et de perfectionner leurs compétences après l'obtention de leur diplôme. D'autres (ou les mêmes) se préoccupent plus de leurs revenus ou de leurs avantages acquis (en termes d'horaire, de conditions de travail, etc.) que des besoins du client. D'autres encore sont tellement préoccupés de perfectionner leur art qu'ils inversent les moyens et les fins et en arrivent alors à se servir des clients pour renforcer leur spécialité. Dans l'organisation professionnelle, il n'y a pas de contrôle sur les résultats obtenus par l'organisation et les clients se retrouvent dans une position fragile.

Troisième type de problèmes : les *problèmes de l'innovation*. De la difficulté de coopérer dépend aussi la difficulté à innover. Les classifications des compétences des experts portent sur les savoir-faire existants et ne permettent pas d'adapter ces savoir-faire à de nouveaux besoins. Cette adaptation ne peut se faire de manière individuelle par chaque expert isolément. Une innovation passant par une adaptation des compétences des professionnels doit inévitablement se traduire par une coopération entre plusieurs spécialistes et aboutir à une modification du processus de classement des compétences. On comprend,

M E T A

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

dès lors, la résistance des professionnels à coopérer et leur difficulté à s'adapter à l'innovation.

Par conséquent, l'organisation professionnelle sous sa forme méritocratique (chaque expert est responsable de manière isolée face à ses clients) apparaît comme une structure rigide et fermée à l'innovation. Tant que l'environnement reste stable, ce type d'organisation ne pose pas de problème majeur. Mais un environnement plus dynamique et l'apparition de nouveaux besoins exigent des changements. Ces changements exigent à leur tour la constitution d'équipes multidisciplinaires comprenant des professionnels de différentes spécialités. Par conséquent, l'innovation dans l'organisation professionnelle appelle le *passage* d'une configuration *méritocratique* vers une configuration *adhocratique*, caractérisée par la coopération entre professionnels autour de projets communs.

7. Les relations entre les détenteurs d'influence externe et l'organisation professionnelle

La position des détenteurs d'influence externe est très particulière dans le cas de l'organisation professionnelle. Lorsque certains de ces détenteurs d'influence externe, par exemple le pouvoir subsidiant, cherchent à jouer un rôle actif et à avoir une influence décisive sur l'organisation professionnelle (en particulier, en essayant d'intervenir sur les critères d'engagement et de rémunération qui sont la base même de la standardisation des spécialités), ils se heurtent à la résistance des professionnels. En effet, ceux-ci cherchent à défendre leur autonomie et veulent conserver toute latitude pour exercer leur spécialité, en se référant uniquement aux besoins de leurs « clients ». De leur côté, les détenteurs d'influence externe cherchent à contrôler le travail des experts et justifient ce contrôle par le fait que, d'une part, ils fournissent des fonds (sous forme de subside, par exemple) et que, d'autre part, ils estiment être le garant de la bonne mise en oeuvre de la mission de l'organisation, donc ils disent défendre les intérêts du public (ou des clients). Le directeur se trouve pris entre ces deux pouvoirs, le pouvoir des professionnels et le pouvoir des détenteurs d'influence externe. Il occupe donc une position de l'« entre deux chaises ».

8. Faut-il un contrôle externe accru sur les organisations professionnelles ?

Certes, un contrôle accru, notamment de la part des pouvoirs publics, représente la garantie d'une plus grande efficacité de l'organisation professionnelle par rapport à ses buts de mission et donc, une manière de défendre ses clients. La recherche d'une plus grande efficacité conduit à vouloir limiter les dépenses et à tenter d'empêcher les experts d'abuser de leur pouvoir pour transformer les fins en moyens. Mais, inversement, le contrôle exercé par les détenteurs de pouvoir externe sur le travail des professionnels a comme effet de réduire la capacité de l'organisation à s'attacher des experts véritablement compétents puisque ceux-ci, par définition, refusent un contrôle externe et veulent exercer leur spécialité avec un maximum d'initiative et une pleine autonomie. Dans ce cas, les compétences des professionnels qui travaillent dans l'organisation diminuent, et leur irresponsabilité augmente. On se trouve face à un cercle vicieux parce qu'alors, les détenteurs d'influence externe réclament d'augmenter encore leur contrôle, en imposant davantage de normes bureaucratiques sur les procédures et les résultats du travail des experts, et la responsabilité des experts s'en trouve d'autant diminuée.

Prise dans ce cercle vicieux, l'organisation professionnelle évolue de plus en plus vers une organisation de type bureaucratique. Elle apparaît de moins en moins capable d'accomplir la mission qui lui a été confiée, mission dont la complexité exige de la part des opérateurs la mise en oeuvre de compétences élevées et d'un haut degré de responsabilité vis-à-vis des clients, deux traits qui définissent les experts et qui les opposent aux opérateurs de l'organisation bureaucratique, beaucoup moins impliqués dans leur travail.

Comment sortir de ce cercle vicieux, tout en empêchant les abus, c'est-à-dire l'incompétence de certains experts et l'absence de contrôle de leur efficacité par rapport à la mission de l'organisation ?

Lorsque des contrôles financiers s'avèrent nécessaires, les solutions qui seront mises en oeuvre devraient toujours prendre en compte la reconnaissance du travail des experts.

Pour corriger les problèmes liés au *mauvais usage de l'autonomie* fait par certains experts, plutôt que d'augmenter les contrôles externes directs, une autre stratégie consiste à améliorer leur formation professionnelle, à favoriser

leur formation continue et, là où cela paraît nécessaire, à travailler sur l'image et le sentiment d'appartenance des experts vis-à-vis de leur profession (autrement dit, à *réaffirmer leur code éthique* selon lequel ils sont appelés à améliorer sans cesse la qualité des services rendus à leurs clients).

En sens inverse, lorsque les professionnels se trouvent confrontés à une *pression bureaucratique excessive* de la part de leurs bailleurs de fonds, en général les pouvoirs publics, ils peuvent contrebalancer cette pression grâce à la *force de la collégialité*. L'intérêt de passer de la forme méritocratique à la forme adhocratique de l'organisation professionnelle apparaît une nouvelle fois : d'abord, pour donner une maîtrise plus grande aux experts par rapport à l'innovation et garantir un niveau d'efficacité suffisant à leur travail face aux nouveaux besoins du public; ensuite, pour rendre superflu tout accroissement du contrôle externe de type bureaucratique qui contredirait leur sens des responsabilités.

Ainsi, l'équipe pluridisciplinaire de spécialistes apparaît plus forte que les experts isolés pour affronter la nouveauté, tout en réaffirmant leurs compétences et en sauvegardant leur autonomie; en retour, elle peut alors accepter plus facilement un contrôle des pouvoirs subsidiaires, tout en limitant ce contrôle à ce qui est pour la défense du service au public. N'oublions pas que le professionnel nécessaire se définit, à l'instar des pouvoirs publics, par la qualité du service rendu aux « clients », autrement dit au « public », et par-là, à la société.