



Vive les experts ! Sécuriser et transmettre les compétences

Nous sommes passés du management industriel au management des savoirs qui rend la question de leur utilisation et de leur maîtrise essentielle. Dans le même temps, nous évoluons dans une société où l'information et le savoir sont devenus plus accessibles que jamais. Que deviennent les métiers dans lesquels la connaissance mobilisée sous forme d'expertise fait la différence ? A-t-on réellement besoin d'expert si tous les savoirs sont accessibles ?

Lorsque nous parlons d'expertise nous parlons de compétences rares, sensibles, longues et difficiles à reconstituer. Elles sont détenues par deux grandes familles : les experts scientifiques et techniques (experts en acoustique, en aérodynamique, en thermique...) et les experts des grandes fonctions de l'entreprise (achats, finances, juridique, ressources humaines, logistique...). Il y a probablement quelques idées reçues qui méritent d'être déconstruites. Les recherches récentes tendent à montrer que l'expertise ne relève pas d'un talent inné ni d'un quotient intellectuel plus élevé : elle est l'expression de compétences acquises souvent précocement, auprès de professeurs attentifs – généralement experts eux-mêmes – épaulé par un soutien familial enthousiaste : un contexte bienveillant qui favorise l'apprentissage. D'autres travaux ont permis de

mettre en évidence l'importance déterminante de la pratique intensive de son savoir dans la construction et la pérennisation d'une expertise. **On ne naît pas expert, on le devient.** Il faut donc un appétit précoce et féroce pour l'effort, l'apprentissage et la mise en pratique, ce qui n'est pas donné à tout le monde. Il ne suffit pas d'agréger des connaissances, il faut confronter ses savoirs à la pratique pour résoudre des problèmes complexes, obtenir des résultats fiables, souvent bien meilleurs que les autres et de façon reproductible. L'expert est celui vers qui on se tourne lorsqu'on a tout essayé, sans succès. Il est aussi celui qui va savoir proposer des réponses techniques inédites ; il fait des liens qu'il est seul à percevoir, active une forme de créativité. Les experts jouent un rôle essentiel dans la capacité d'innovation des entreprises en les aidant à faire la différence





dans un mode ultra-compétitif. Dans ce contexte stratégique, la mobilisation et l'animation des experts est donc devenue cruciale. L'enjeu est d'une part de maîtriser au mieux l'acquisition, le maintien, le développement et la transmission des compétences critiques : elles doivent devenir robustes, identifiables et, paradoxalement, difficiles à reproduire ou imiter. Et il faut d'autre part pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs au meilleur niveau dans leur domaine de compétence. D'où une attention particulière sur la population spécifique des experts, leurs motivations et leur capacité à déployer leur pleine contribution. **Nous sommes progressivement en train de sortir du « tout management » dans la gestion de carrière pour aussi construire des voies de développement centrées sur les compétences techniques.**

Il y a encore 15 ans, la plupart des entreprises françaises n'étaient capables de proposer comme évolution professionnelle qu'une prise de fonction managériale. Que devenaient les collaborateurs épris de techniques, stimulés par les défis intellectuels complexes ? Des managers non par choix mais par nécessité. Conscient de ces écueils, de nombreux groupes ont mis en place des filières expertise. Ils se sont dotés de systèmes d'identification, d'évaluation, de

reconnaissance et d'accompagnement tels que des parcours de développement du leadership de leurs experts. Ainsi, ils ont progressé dans la sécurisation et la transmission de leurs compétences, stimulé l'innovation et proposé des progressions de carrière alternatives au management. C'est une démarche vertueuse où chacun est gagnant : les clients qui voient avec satisfaction leurs prestations ou produits sécurisés ; l'entreprise qui se donne les moyens de garder un coup d'avance face à ses concurrents ; les DRH et les managers qui ont d'autres évolutions à offrir à leurs collaborateurs que de prendre leur place ; les directeurs techniques qui sécurisent leurs cœur de métiers et bien entendu, les experts qui ont enfin d'autres choix que celui du management. Ils peuvent ainsi s'épanouir dans la durée, dans leur domaine de prédilection et donner le meilleur d'eux-mêmes. Tout le monde n'a pas envie de devenir gestionnaire et il est essentiel que DRH et dirigeants s'interrogent sur les moyens à mettre en place pour qu'un cercle vertueux s'installe entre l'épanouissement de leurs collaborateurs et la satisfaction de leurs clients.

Claire Lauzol

*Auteure avec Anne-Marie
Jonquière de Les Expert-e-s
dans l'entreprise, Maxima, 2015*