

## Expertise et experts

---

Olga Lelebina

### Présentation

#### Thèse en gestion sur l'expertise et les experts

- Thèse en gestion soutenue à L'Ecole des Mines de Paris (Mines ParisTech)
- Plusieurs collaboration scientifiques sur le sujet avec les grands groupes industriels français

#### Recherche-intervention

Problématique initiale:  
Valorisation de l'expertise et reconnaissance des experts  
Autres enjeux liés à la gestion de l'expertise

**Enseignements de ces collaborations**

**Eléments du benchmarking**

**Invitation à la discussion**

## Enjeux stratégiques

### Maintenir et développer la compétence scientifique et technologique pour :

1. Maîtriser les activités et assurer leur pérennité (performance, fiabilité et autonomie) dans la durée et avec une ambition de leadership
2. Se différencier par l'expertise (qualité, image)
3. Développer de nouveaux métiers et faire progresser les métiers existants (innovation, renouvellement des viviers d'experts)
4. Etre attractif sur le marché mondial des experts

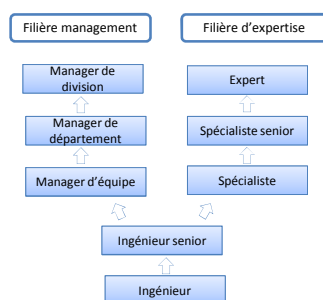
### Le développement d'expertise nécessite:

- § Un apprentissage de longue durée
- § Une spécialisation
- § Une collaboration avec les pairs du même domaine d'expertise

3

## La double échelle - le modèle dominant de gestion des experts

### La double échelle



### Historique de la double échelle

- Apparue dans les années 50 aux Etats-Unis
- Succès auprès des entreprises, mais insatisfactions récurrentes

### Critiques

- Adressées à l'outil-même  
Deux parcours sont-ils suffisants?
- Concernant sa mise en place  
Divergence des objectifs  
Problèmes d'accompagnement de la mise en place

### La double échelle:

une réussite mitigée mais un statut de référence

4

## Démarches de gestion de l'expertise et valorisation des parcours des experts

### Démarches de reconnaissance des experts actuels

- Représentation claire et partagée de la notion d'expert
- Identification, sélection, nomination des experts

### Mais au-delà des enjeux de reconnaissance...

#### Enjeux de renouvellement d'un vivier d'experts

- Comment se structurent les parcours d'expertise dans le temps (niveaux individuel et collectif)?

#### Enjeux de création des nouvelles expertises

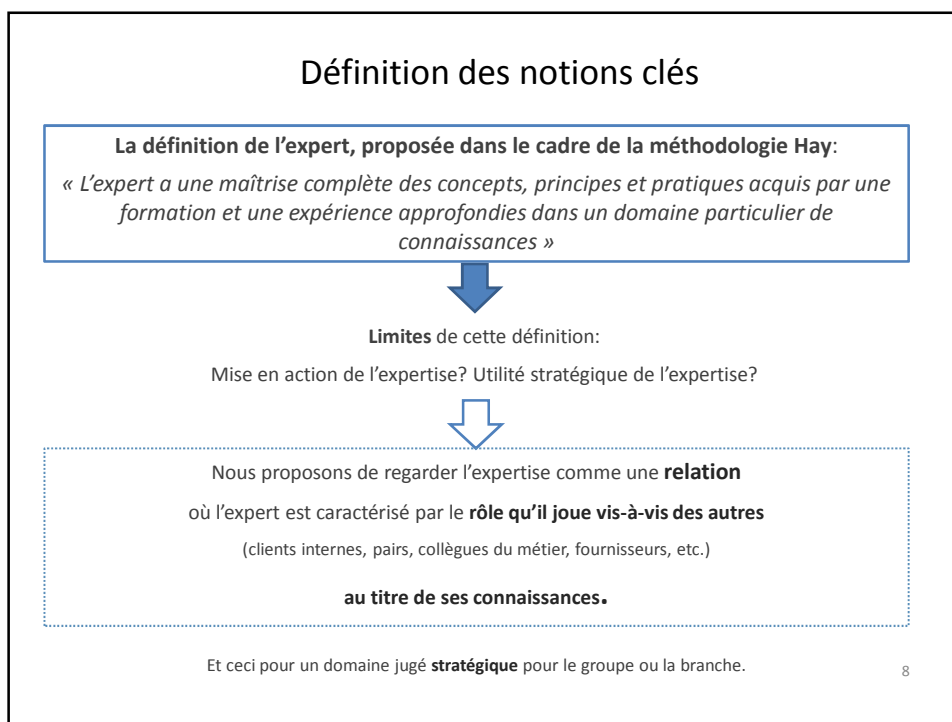
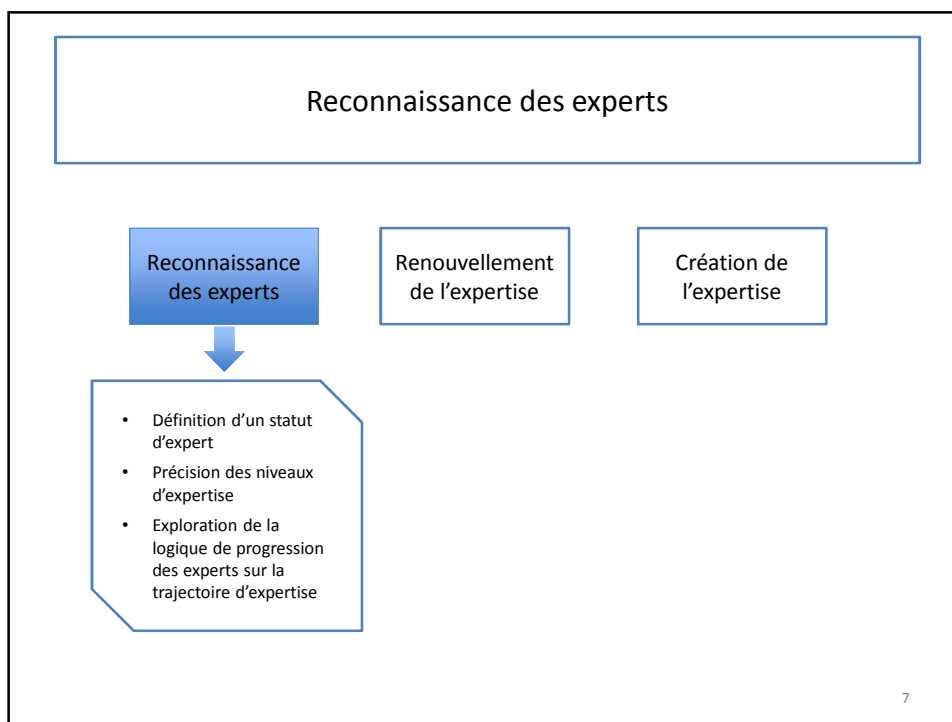
- Le lien entre le projet innovant et la carrière de l'innovateur

## 3 volets d'action pour la gestion dynamique de l'expertise et des experts

Reconnaissance  
des experts

Renouvellement  
de l'expertise

Création de  
l'expertise



## Définition de l'expert basé sur le rôle

De l'évaluation des connaissances d'un expert vers la considération de son rôle au titre de ses connaissances

Savoirs/compétences  
supérieurs



Besoin



Initiative

demande

Ce rôle s'exerce à travers des missions significatives

- **Développement des savoirs** (recherche, innovation)
- **Assistance au titre des savoirs** (conseil, assistance technique haut niv.)
- **Animation des savoirs** (capitalisation, animation, diffusion, formation, mentoring)

**Relation d'expertise** = relation entre deux acteurs dont l'un a un besoin et l'autre - un savoir supérieur qui lui permet de répondre à ce besoin

9

## Statut d'expert

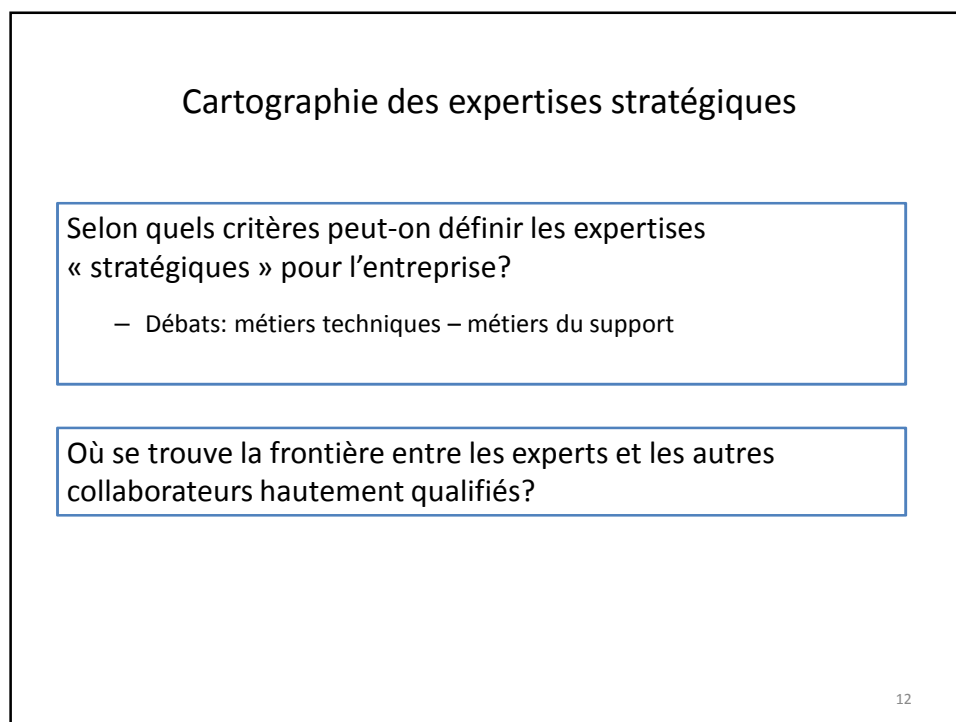
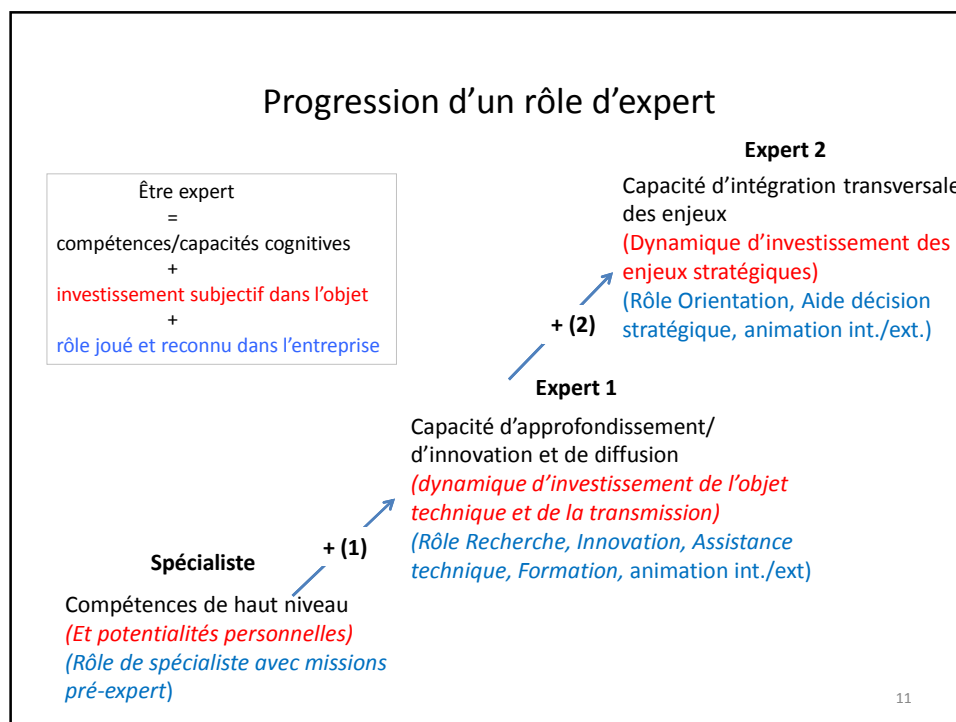
**Le statut d'expert** ne correspond pas seulement à la détention de connaissances de haut niveau.

Il implique surtout la reconnaissance de son **rôle spécifique d'expert** qu'il assure au titre de ses connaissances

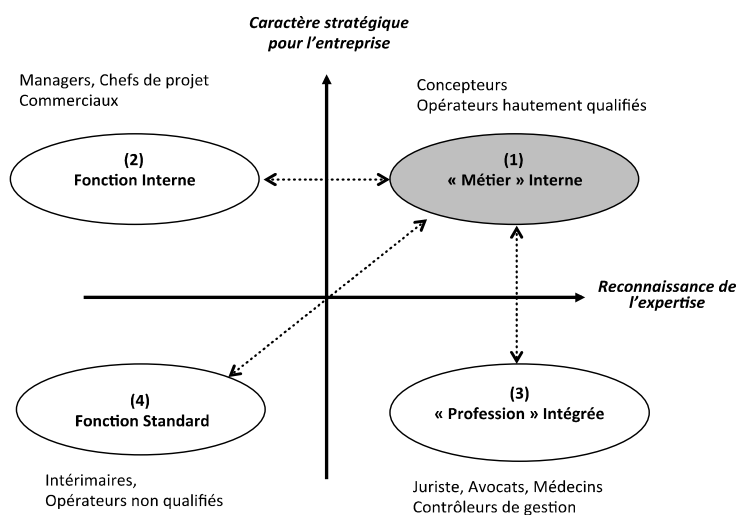
- Equilibre entre le rôle proposé par l'entreprise et les missions tenues par l'expert
- Diversité des profils d'experts

Quels rôles sont attendus et assurés par les experts dans vos entreprises?

10



## Typologie des groupes internes à une organisation



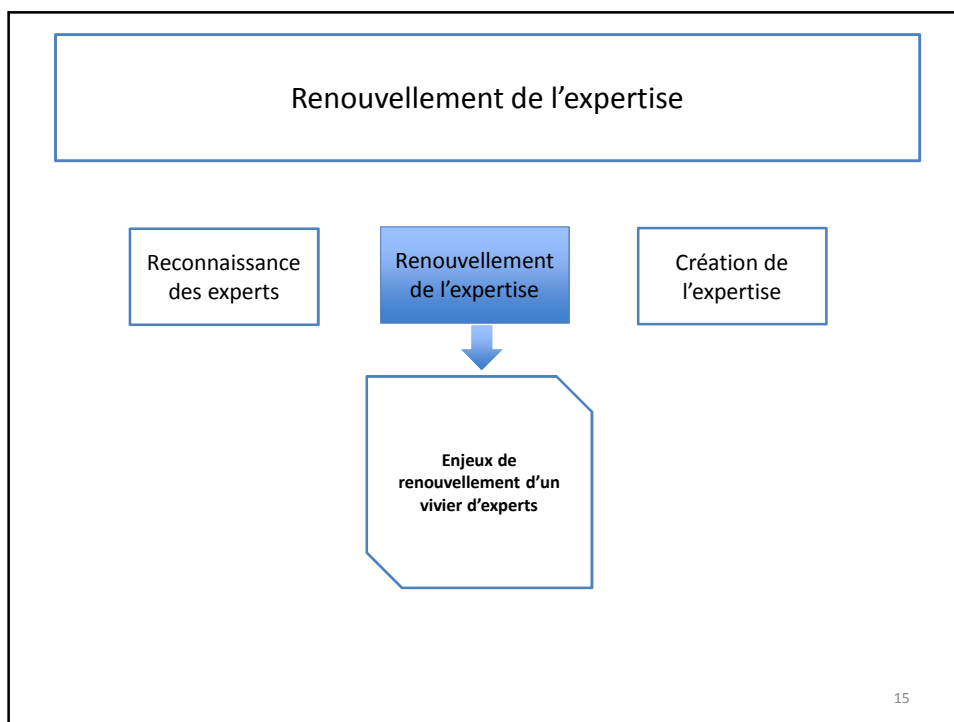
Source: Sardas, Lefebvre, Roos, 2004

13

## Nomination et évaluation

- Qui évalue?
  - Evaluation par les pairs?
  - Evaluation par la hiérarchie?
- Instances d'évaluation et de nomination
  - Comités *ad hoc*
- Selon quels critères?
  - Prise en compte de la variété des profils d'experts
  - Prise en compte du rôle attendu de la part d'un expert

14



## Logique des « métiers internes » - aspects collectifs

Le rôle d'expert est en interaction avec d'autres rôles au sein de l'entreprise

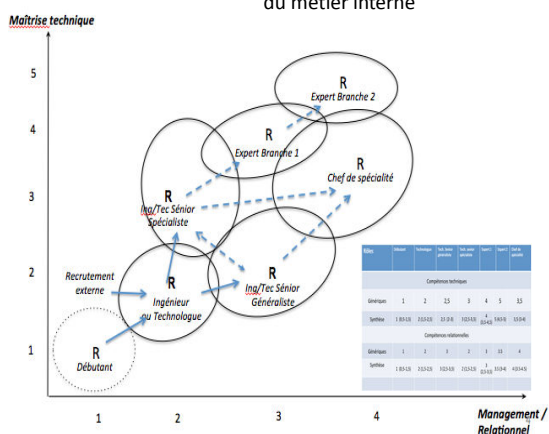
- Pourquoi est-ce intéressant de raisonner sur une catégorie « métier interne » ?
  - Les connaissances technico-scientifiques dans les domaines établis et stables sont portées non seulement par les experts mais également par les autres acteurs (spécialistes, généralistes, gestionnaires de projets, chefs de spécialité etc.)
  - Il est donc nécessaire de prendre en compte la dynamique des connaissances et les interactions au sein d'un groupe spécialisé



## Modélisation des dynamiques de métiers internes et instrumentation de gestion

### « Cible métier »

Représentation des rôles et des parcours au sein du métier interne



- Dynamique de l'expertise collective au sein du métier interne
- Double usage: modélisation de l'existant et élaboration d'une nouvelle cible

Plateforme pour un travail collaboratif entre le chef de spécialité et le gestionnaire de carrière

17

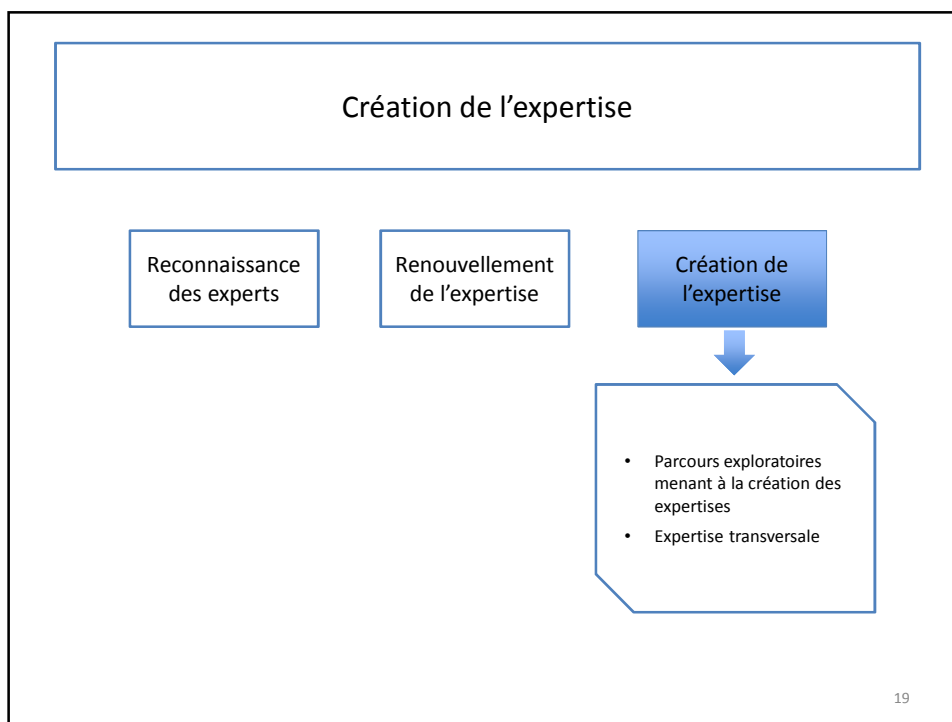
## Et si le métier interne n'existait pas ? Le cas des domaines émergents

- Pas de structure de rôles définie
- Pas de dynamique d'apprentissage formalisée
- Pas de trajectoires de référence



Comment s'organisent les rôles et les parcours des initiateurs des nouveaux domaines?

18



Merci de votre attention!

Contact: Olga Lelebina  
olga.lelebina@gmail.com

21