

Être à la fois expert, manager et leader



Manager une entité ou une équipe suppose pour les cadres techniques d'ajouter quelques cordes à leur arc, en équilibrant un rôle d'expert déjà bien présent avec celui de manager et de leader.

Souvent, des évolutions professionnelles amènent des cadres techniques, spécialistes de leur domaine à prendre la direction d'une entité ou d'une équipe. Le congrès HR' (ressources humaines) constatait d'une part que la responsabilité de manager est fréquemment confiée à des personnes qui ont surtout démontré des savoir-faire techniques, et d'autre part que la formation initiale est très insuffisante dans les grandes écoles.

Diriger une entité : trois rôles à équilibrer

Nous nous proposons, pour décrire et qualifier ces rôles d'expert, de manager et de leader, de nous appuyer sur la typologie élaborée par Vincent Lenhardt. Exercer sa responsabilité en dirigeant une entité nécessite de **trouver son point d'équilibre**, en assurant et donnant à voir sa présence sur chacun des rôles :

- **l'expert apporte le contenu**, l'expertise, le savoir et le savoir-faire. L'expert se demande « que faire ? » et contribue à apporter des réponses sur le « quoi » ;
- **le manager travaille sur les méthodes**, les processus, sur l'optimisation de moyens dans un cadre donné. Il se demande « comment faire ce que nous avons à faire ? » et apporte des réponses sur le « comment » ;
- **le leader travaille sur la finalité du projet**, le sens, les valeurs, développe la vision.

Il pose le cadre de référence. Il se demande « pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? où allons-nous ? » et apporte des réponses sur le « pourquoi », et le « pour quoi ».

L'équilibre entre ces rôles n'est pas toujours simple à trouver, car chacun, dans son fonctionnement de tous les jours, tendra à privilégier plus particulièrement un rôle ou l'autre.

Certains apprécient de répondre à des sollicitations de leur équipe sur un de leurs domaines d'expertise. Ils répondent alors en apportant leur savoir-faire sur un de leurs sujets de prédilection ou une de leurs compétences. D'autres se positionnent davantage en superviseurs, et se placent dans une posture managériale. Ils apportent des réponses à l'équipe en termes de processus et d'affectation de moyens. D'autres enfin se centrent sur la nécessité de donner la direction, et s'adressent à leur équipe sur le registre des valeurs et du moyen terme.

« Trop de leadership, de management ou d'expertise peut conduire à des appréciations défavorables de l'équipe »

Les risques en cas de déséquilibre

Différents symptômes pourront vous alerter sur un déséquilibre :

- un manque de motivation de votre équipe peut signifier que vous n'assumez pas suffisamment votre rôle de leader ;
- un conflit entre les membres de l'équipe sur les limites du territoire et des actions de chacun peut révéler un management insuffisant ;
- un produit intermédiaire mal réalisé, ou mal délivré peut avoir pour cause une intervention insuffisante de votre part sur le rôle d'expert.

Par ailleurs, trop de leadership, de management ou d'expertise peut conduire à des appréciations et comportements défavorables de l'équipe. La référence trop fréquente aux valeurs et finalités par le leader créera des doutes quant à sa volonté de mettre les mains dans le cambouis.

Une posture trop dominante de manager au détriment des autres rôles amènera un développement trop linéaire des missions à conduire, sans le nécessaire requestionnement périodique de celles-ci.

Trop d'expertise conduit à se placer en super-assistant de son équipe et à perdre de vue les dimensions stratégiques.

Quelques pistes de progrès

Des étapes préalables

La première étape est de prendre conscience que les rôles de manager et leader ne s'exercent pas qu'au feeling. Ces rôles font en effet l'objet de nombreux travaux de recherche qui visent à les modéliser et en identifier les bonnes pratiques. Ces travaux sont notamment issus des domaines des sciences de gestion et des "sciences humaines. Les rôles de manager et leader peuvent être appréhendés comme des domaines d'expertise, et ils se réfèrent à des corpus de connaissances scientifiques. Vous avez sûrement côtoyé dans vos trajectoires personnelles des personnes que vous avez considérées comme de bons managers, en vous questionnant sur la façon dont ils s'y prenaient. De fait, en vous posant cette question, vous reconnaissiez que leur talent reposait sur une expertise. Il est sans doute également nécessaire pour vous, pour équilibrer ces rôles, d'identifier sur quels champs vous souhaitez garder une expertise, pour continuer à faire ce que vous savez et aimez bien faire.

Trois conseils pour, en tant qu'expert, renforcer sa dimension de manager :

- être capable d'aligner ce que fait son équipe avec ce que veut l'entreprise ;
- optimiser les moyens, ressources, méthodes, et organisation de l'équipe ;
- savoir fixer les objectifs, et mettre en place un suivi en accordant de l'importance au reporting.

« Aller au-delà des croyances habituelles, rendre possible ce qui est impossible, permettre aux équipes de dépasser leurs limites »

Trois conseils pour, en tant qu'expert, renforcer sa dimension de leader :

- développer une vision détaillée dans le futur du système que vous dirigez, en interaction avec l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- construire des relations de confiance dans l'entité, ancrées sur des valeurs incarnées au quotidien ;
- aller au-delà des croyances habituelles, rendre possible ce qui est impossible, permettre aux équipes de dépasser leurs limites, sortir du cadre existant. Pour cela, entreprendre un travail sur soi, avec ses pairs, en acceptant la confrontation, et travailler avec des personnes reconnues comme leader, pour modéliser leurs talents. Vous pouvez maintenant identifier les cordes à ajouter à votre arc. À vous de jouer.

Diagnostiquez votre profil

Nous vous proposons la lecture du tableau ci-dessous, pour vous positionner sur chacun de ces trois rôles et identifier quel pourcentage de ces trois rôles d'expert, manager, leader vous privilégiez.

	L'expert	Le manager	Le leader
Son pouvoir	Donné par les « autres », il est reconnu en tant que sachant	Donné par la hiérarchie, son pouvoir est officiel	Donné par les « autres », reconnu comme leader, son pouvoir est parfois officieux
Ses orientations	Est tourné vers le passé et vers le présent Se réfère à ses expériences et ses connaissances acquises préalablement Plutôt technique et en démarche de progrès sur sa technique A la seule vision de son champ d'expertise Appréhende la connaissance indépendamment de l'environnement Est sur le détail, la précision Privilégie le diagnostic de l'existant	Est tourné vers le présent ou vers l'avenir proche Est centré sur le comment faire ou comment parvenir à un objectif Plutôt gestionnaire et stratégique A une vision partielle Appréhende un environnement proche Est plutôt réaliste Privilégie le développement de l'existant	Est orienté vers l'avenir Est motivé par le quoi faire et quel objectif Plutôt stratégique et visionnaire A une vision globale Appréhende une population d'ensemble Est forcément positif Privilégie le changement par rapport à l'existant.
Ce qu'il est	A peu de charisme Est rationnel dans son domaine de compétences Fait preuve de certitude Assume une responsabilité limitée à son domaine d'expertise	A ou non du charisme Est plutôt rationnel Fait preuve ou non de conviction Se considère comme plus ou moins responsable	A du charisme Est plutôt intuitif Fait preuve de conviction et de passion Assume pleinement la responsabilité
Ce qu'il fait	Fait Agit selon la rationalité propre à son expertise Donne son avis Agit dans le cadre	Délègue Agit selon le plan et les buts de l'entreprise Réalise Optimise le cadre	Inspire Agit selon la vision et crée ses propres buts, créateur de sens Décide Change le cadre et en pose un nouveau

par Etienne Roy, Guy Vernerey