

# La gestion de l'expertise en entreprise



**JANVIER 2025**

**Auteur :** Salim Alami, développement et relations extérieures, ANRT

**Directrice de publication :** Clarisse Angelier, déléguée générale, ANRT



# **La gestion de l'expertise en entreprise**



## Ces travaux sont soutenus financièrement par les souscripteurs FutuRIS :

AIR LIQUIDE - AMPIRIC-AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ - ANR - BERGER-LEVRAULT - BNP PARIBAS BOUYGUES - CEA - CNRS - DECATHLON - EDF - ENGIE - FRANCE UNIVERSITÉS - GENERAL ELECTRIC INRIA - INSTITUT MINES TELECOM - INSTITUT PASTEUR - MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS - MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE RÉGION PAYS DE LA LOIRE - RENAULT - SCHNEIDER ELECTRIC - SNCF - TOTAL ENERGIES - UDICE VINCI

Le contenu n'engage que la responsabilité de l'ANRT en tant qu'auteur et non celle des institutions qui lui apportent son soutien.



Life Is On





# Sommaire



|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Préambule .....</b>                                                      | <b>1</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                   | <b>3</b>  |
| <b>01. Les enjeux .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| 1.1. Pourquoi des « filières experts » ? .....                              | 5         |
| 1.2. Etat des lieux : trois cas de figure .....                             | 5         |
| 1.3. Le spectre de l'expertise .....                                        | 6         |
| <b>02. Les experts .....</b>                                                | <b>7</b>  |
| 2.1. Compétences attendues et formation continue .....                      | 7         |
| 2.2. Rôles et attentes .....                                                | 8         |
| 2.3. Un rôle essentiellement consultatif, plus rarement décisionnaire ..... | 8         |
| 2.4. Devenir un expert, recrutement .....                                   | 9         |
| 2.5. Objectifs et évaluation .....                                          | 10        |
| <b>03. Organisation et animation de la filière .....</b>                    | <b>11</b> |
| 3.1. Gestion et animation des filières d'expertise .....                    | 11        |
| 3.2. Structuration .....                                                    | 11        |
| 3.3. Budget dédié .....                                                     | 12        |
| 3.4. Gestion du temps et refacturation des experts .....                    | 12        |
| 3.5. Les modes de sollicitation .....                                       | 13        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                     | <b>15</b> |



# Préambule



Le comité de pilotage des travaux a réuni Patrick Bastard, Expert Fel-low, Directeur de la Recherche de Renault, Etienne Brière, Directeur scientifique de EDF, Benoit de Corn, Directeur innovation groupe de La Poste Groupe, Jehanne Savi, SVP Innovation d'Orange ainsi que Clarisse Angelier et Salim Alami de l'ANRT. Un questionnaire d'enquête a été élaboré et quelques entretiens d'approfondissement ont été menés.

Le questionnaire a été diffusé auprès des entreprises membres de l'ANRT. Près de 400 cibles ont été sollicitées, et 78 réponses ont été recueillies. L'analyse de ces réponses permet :

- de dégager quelques grandes tendances ;
- de déterminer les points nécessitant d'être explorés plus avant ;
- de recruter des volontaires pour les entretiens.

Les entretiens de la seconde phase, menés par les membres du comité de pilotage, ont permis d'entendre les représentants de 21 entreprises lors d'échanges individuels ou d'ateliers collectifs. Nous remercions les entités contributrices : Arkema, Berger-Levrault, Cetim, Constellium, Decathlon, Ekino, GE Healthcare, GRDF, GTT, l'IFPEN, L'Oréal, Nokia, Onepoint, Poclain, SNCF, Safe Metal, Safran, Schneider Electric, Suez, Thales et Vallourec.



# Introduction

Dans un contexte économique et technologique en constante mutation, l'expertise se révèle être un levier majeur pour les entreprises, reconnue comme un actif immatériel stratégique, pour répondre aux défis de compétitivité, d'innovation et de résilience organisationnelle. Le travail présenté ici s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à analyser les pratiques d'entreprises de divers secteurs pour comprendre comment elles identifient, valorisent et gèrent l'expertise au sein de leurs organisations. Qu'il s'agisse de compétences académiques ou pratiques, de connaissances génériques ou spécifiques, l'expertise, en tant que ressource clé, façonne non seulement les performances scientifiques techniques garantes de leur compétitivité, mais également la capacité des entreprises à s'adapter et à influencer leur environnement, leur secteur. Cette étude met en lumière les différentes approches et modèles permettant de structurer, de soutenir et de pérenniser cette richesse stratégique.

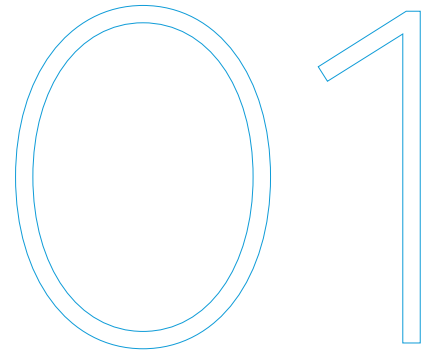
## Question 2.2 du questionnaire en ligne

**Vous considérez l'expertise comme stratégique dans votre entreprise car il s'agit :**





# Les enjeux



## 1.1. Pourquoi des « filières experts » ?

L'expertise est reconnue comme un actif stratégique par de nombreuses entreprises qui s'organisent pour gérer ce capital, ainsi trois grandes motivations émergent.

### Gestion des talents

- Mettre en place une filière dédiée permet de créer une autre voie de progression dans l'entreprise, de proposer une alternative aux seules voies managériales et projets.
- Maintenir une filière dédiée permet d'attirer de nouveaux experts et d'augmenter le taux de rétention des talents.

### Gestion des connaissances et des compétences

- Eviter les pertes de connaissances et de compétences dues aux départs des talents vers des fonctions managériales ou vers d'autres entreprises. Ce point s'articule souvent avec le sujet du « knowledge management », du transfert des connaissances et des compétences.
- Développer un pool d'experts avec une capacité d'impact selon un modèle d'apprentissage spécifique à l'expertise voire personnalisé selon le type d'expert.
- Permettre un accès rapide, facile, et ciblé au meilleur niveau de connaissance et compétence technique en cas de difficulté.

### Enjeux de communication

- En externe, les experts défendent des enjeux d'image de marque commerciale, notamment concernant la légitimité de l'entreprise sur ses marchés et la crédibilité auprès des clients ; ils incarnent aussi la promesse de la marque employeur.
- Créer en interne, des réseaux d'experts centralisés offre un outil pour des échanges transverses entre entités d'un même groupe.

## 1.2. Etat des lieux : trois cas de figure

Les entreprises interrogées se situent à différents stades de maturité dans leur gestion de l'expertise que l'on peut regrouper en trois catégories.

### Filières abouties et éprouvées

Ces entreprises disposent de filières structurées, avec des rôles définis qui soutiennent le fonctionnement global de l'organisation.

### Entreprises sans gestion de l'expertise

Certaines entreprises n'ont pas encore mis en place de gestion spécifique de l'expertise mais commencent à y réfléchir.

### Reconstruction

Dans certaines entreprises, l'expertise n'a pas été suffisamment valorisée. La filière peut être perçue comme une « voie de garage » et le statut d'expert assimilé à une simple « récompense honorifique ». Une reconstruction est alors engagée pour redonner du sens et une place stratégique à cette filière.

Dans d'autres, l'expertise a toujours été fortement valorisée mais le positionnement de l'expert et les attentes de l'organisation envers lui sont revus à la lueur de la maturité de l'organisation. Par exemple, certaines analyses font le constat d'une gestion de l'expertise insuffisamment intégrée dans les process de l'entreprise et trop éloignée de ses instances décisionnelles pour être perçue comme stratégique par des directions encore éloignées des enjeux de management de la connaissance et des savoir-faire.

L'implication des entreprises dans notre enquête peut traduire qu'elles ont a priori une perception favorable à la gestion dédiée de l'expertise, voire à sa considération en tant qu'actif stratégique.

### 1.3. Le spectre de l'expertise

L'expertise peut concerner plusieurs ressorts dans une même entreprise, deux ressortent le plus souvent :

#### Expertises académiques et techniques, de l'ordre du savoir

Ces expertises reposent sur des connaissances acquises lors de formations initiales, notamment grades master et doctorat. Ces savoirs nécessitent un entretien régulier et une mise à jour continue. Lorsque de nouveaux domaines techniques disruptifs émergent, la question du « reskilling » est critique.

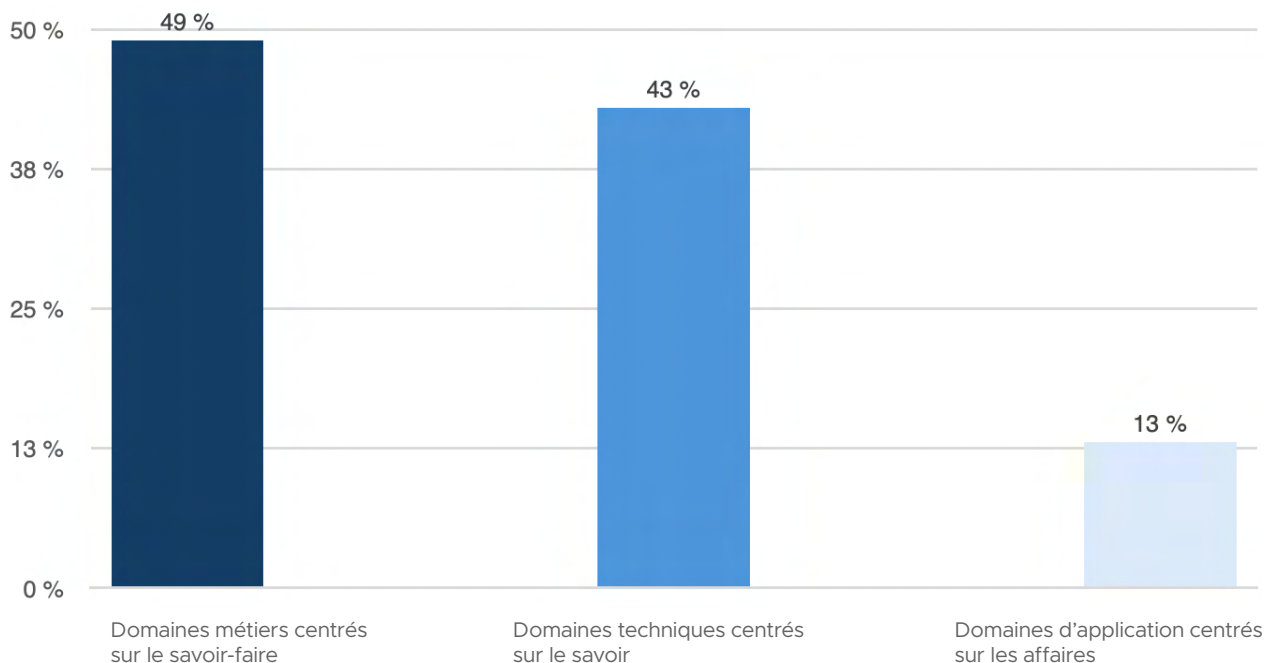
#### Expertises pratiques, de l'ordre du savoir-faire

Ces savoirs se construisent par l'expérience sur le terrain et sont souvent spécifiques aux métiers ou au secteur d'activité de l'entreprise. Ils relèvent de savoir-faire concrets, développés au fil du temps.

Certaines entreprises différencient ces expertises en créant des filières parallèles.

#### Question 1.5 du questionnaire en ligne

**Sur quels types d'expertises vos réponses portent-elles ?**

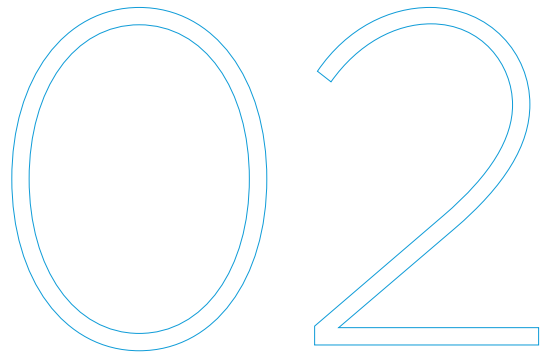


Une question récurrente se pose : celle de la largeur du spectre de l'expertise à considérer dans l'entreprise. Faut-il créer des filières d'expertise sur des métiers tertiaires : fonction commerciale, marketing, juridique, de communication ? Faut-il se concentrer sur la R&D et les directions techniques ? Certaines entreprises se posent la question de la nécessité

d'une représentativité des experts par rapport à la structure des fonctions dans l'entreprise.

Toutes les combinaisons semblent exister, cependant l'expertise sur les aspects scientifiques et techniques apparaît comme le socle des filières sur lequel d'autres peuvent éventuellement venir s'ajouter.

# Les experts



Deux grands positionnements des experts se dégagent des pratiques recensées dans les entreprises interrogées :

## « Expert as a job », « L'expert fonction »

Ce sont les experts pour lesquels l'expertise constitue la mission principale au sein de l'entreprise. Ce sont des experts à temps plein dont la mission est intégrée dans les processus de production et de création de valeur de l'entreprise.

## « Expert as a service », « L'expert service »

Ce sont les experts pour lesquels les missions d'expertise s'effectuent parallèlement à d'autres fonctions qui occupent l'essentiel de leur temps. Ce sont des experts à temps partiel, dans des proportions très diverses, qui n'en représentent pas moins un actif stratégique pour l'entreprise.

Certaines entreprises combinent ces deux systèmes. Les « experts fonction » sont alors les profils les plus seniors, tandis que les « experts service » concernent plutôt des experts juniors.



## 2.1. Compétences attendues et formation continue

Au-delà des connaissances et compétences techniques qui définissent l'expert, les compétences attendues relèvent des *soft-skills* et de la transversalité.

Une distinction claire et pertinente est parfois faite entre "expert" et "spécialiste". Le spécialiste maîtrise un périmètre de connaissances ou de compétences bien délimité et ne manifeste pas, à la différence d'un expert, de capacité ou de volonté d'élargissement de ce périmètre et de diffusion de ses connaissances. Fort de ses *soft-skills* finalement indispensables, l'expert a une aura supplémentaire qui lui permet de rayonner parmi ses pairs et de faire profiter son entreprise de ce rayonnement (image, influence, transmission des connaissances...).

Pour soutenir ces rôles élargis, les entreprises mettent en place des programmes de formation adaptés, notamment dans les domaines suivants :

- le développement et gestion de réseaux d'influence ;
- le renforcement des compétences stratégiques ;
- la communication, incluant la prise de parole, le pouvoir de conviction et la gestion des relations publiques ou des médias.

Dans tous les cas, le développement entre pairs et l'émulation sont reconnus comme une modalité fondamentale, ce qui fait que les réseaux d'experts constituent un vecteur majeur, voire un garant de cet enjeu de développement.

Les experts étant souvent rattachés à des entités différentes au sein d'un même groupe, et managés par des N+1 qui ne sont pas experts eux-mêmes, certaines entreprises prévoient également un accompagnement pour ces managers. L'objectif est d'homogénéiser la gestion des experts dans les différentes BU et filiales afin de rendre cette gestion quotidienne moins « manager dépendante ».

## 2.2. Rôles et attentes

Les rôles des experts et les attentes de l'entreprise recouvrent un spectre très large. Ci-dessous la liste des attendus recensés :

- Résolution de problèmes et gestion de crise : l'organisation de l'expertise permettant un accès facile aux meilleures connaissances et aux meilleures compétences.
- Communication
  - Les experts ont un rôle à jouer pour la marque employeur de l'entreprise : les experts sont mobilisés pour attirer de nouveaux talents en étant impliqués dans des événements (forums de recrutement, conférences).
  - Les experts ont un rôle à jouer dans la représentation de l'entreprise : les experts agissent aussi sur son positionnement en tant qu'acteur à la pointe de son secteur.
- Publications & brevets : Les experts sont attendus en tant qu'inventeurs, avec quelques fois des indicateurs quantitatifs.
- Connaissances
  - Les experts sont sollicités pour diffuser, sécuriser et transférer leurs connaissances et savoir-faire à d'autres experts. Certaines entreprises exigent même des experts l'établissement de plans de transmission ou du mentoring.
  - Les experts doivent s'impliquer dans le *Knowledge management* - KM et enrichir les bases documentaires de l'entreprise. Il est à noter que le KM et l'expertise sont souvent gérés en cohérence.
  - Les experts sont sollicités pour vulgariser leur technologie, et pour jouer un rôle dans l'acculturation globale de l'entreprise à travers des sessions de transmission de connaissances : *learning sessions, moocs, best practice councils...*
- Influence
  - Ils participent à des instances de normalisation, des associations professionnelles, des sociétés savantes, des chaires.
  - Ils participent à des événements à fort rayonnement, comme des conférences et salons internationaux.
  - Ils s'impliquent dans la construction de partenariats, en proposant et/ou en participant à des revues de partenariats.
- Veille, prospective et réflexion stratégique :
  - Ils effectuent une veille réglementaire.
  - Ils doivent être au fait des changements sur le marché, et dans les comportements et les attentes des clients.

- Ils effectuent une veille technologique et proposer une vision sur les orientations technologiques les plus pertinentes pour l'entreprise.
- Ils apportent du conseil lors d'opérations stratégiques pour l'entreprise, par exemple en conseillant les équipes M&A<sup>1</sup> ou en opérant des *due diligence*.
- Rôle managérial, mais sur un périmètre circonscrit
  - Ils sont parfois amenés à contribuer, voire à piloter des plans stratégiques.
  - Ils ont un rôle de manager, mais souvent limité à un nombre maximum de collaborateurs, l'entreprise considérant qu'au-delà les missions d'expertise en seraient affectées.
  - Ils encadrent des thèses.
- Rôle dans le lien au marché
  - Les experts sont parfois amenés à s'impliquer dans la relation commerciale B2B, ou à s'impliquer dans la réalisation des prestations vendues.
  - Ils incarnent « l'agent de transformation » dans la définition des nouveaux produits.

Un point important est celui de la gestion du temps alloué aux tâches d'expertise. Celles-ci sont souvent réalisées au bénéfice du groupe ou de l'entreprise dans son ensemble et peuvent être perçues par les managers comme se faisant au détriment des tâches réalisées pour le compte de l'entité de rattachement de l'expert.

## 2.3. Un rôle essentiellement consultatif, plus rarement décisionnaire

Cette question est à la base même de la définition du rôle des experts dans l'entreprise. Ils assurent :

- Soit un rôle de référence informationnelle et d'expérience : dans ce cas les experts constituent une force consultative, ils exercent une influence sur la décision mais sans implication dans la prise de décision finale.
- Soit un rôle structurant dans l'activité de l'entreprise : ici les experts ont un pouvoir de décision pouvant aller jusqu'à des possibilités de veto. Ces capacités de décision fortes s'accompagnent de la prise de responsabilité correspondante. Cette situation concerne essentiellement les experts à plein temps, les « experts as a job ».

Il existe des situations intermédiaires avec des experts ayant un grand pouvoir de décision et d'orientation dans les faits, même si cela est totalement informel et repose uniquement sur la capacité d'influence et la légitimité personnelle de l'expert.

Deux visions s'opposent sur cette question. D'aucuns avancent la nécessaire neutralité de l'expert, qui doit rester détaché de la décision et de ses inévitables composantes politiques ; cette posture permet également à l'entreprise de disposer d'un contre-pouvoir. D'autres se méfient de la posture de l'expert consultant non-décisionnaire qui serait une forme de déresponsabilisation, là où la responsabilisation serait perçue comme une posture plus créatrice de valeur.

## 2.4. Devenir un expert, recrutement

### Promotion interne vs recrutement externe

Dans la majorité des cas, le recrutement des experts au sein des filières d'expertise est un processus interne, avec des modalités diverses. Les recrutements d'experts en externe sont souvent réservés aux domaines émergents ou en tension et aux situations de création de nouvelles structures avec de nouvelles activités.

### Candidature

Elle peut être portée par la hiérarchie du futur expert qui, seule ou associée au *talent management*, a le pouvoir de proposition. Elle peut aussi résulter d'une cooptation par le réseau d'experts qui identifie les talents en accord avec ses besoins ou avec les ruptures qu'il anticipe ; quand elle existe, cette option est une façon efficace de maximiser les chances de repérer les talents les plus prometteurs pour la filière. Enfin, elle peut être le résultat d'un appel à candidature en interne.

### La validation

Deux grandes modalités se dégagent. La validation du statut d'expert peut relever d'une décision managériale souveraine ou d'une commission transversale. La composition de ces commissions est très variée, on peut y retrouver un représentant des RH, un représentant métier, un représentant de la filière et du domaine d'expertise concerné, un profil à même de valider la pertinence des connaissances. Il peut également être fait appel à des avis externes si les connaissances sont vraiment rares ou si le niveau d'expertise à valider est très élevé.

Dans certains cas il est demandé au candidat de produire des recommandations, internes et externes, ou de réaliser un travail à présenter : plan d'entretien et de développement des connaissances, plan de transmission des connaissances, projet en lien avec le domaine d'expertise...

Certaines entreprises portent une attention à l'impartialité de la commission de validation en veillant à ne pas retenir de personnes trop proches du candidat dans sa composition.

### Les prérequis

#### • Diplômes

Pour les expertises basées sur les savoirs, il est constaté une prédominance des profils Bac+5 et docteurs, cependant toutes les entreprises ne font pas du niveau de diplôme un prérequis. Le niveau du dernier diplôme est souvent considéré comme un indicateur difficile à suivre, toutes les entreprises n'étant pas en mesure de dénombrer leurs docteurs en poste. Pendant longtemps la plus haute catégorie dans les profils RH était "Bac+5 et plus".

Aucun niveau de diplôme n'est demandé quand il s'agit des expertises portant sur des savoir-faire, mais il existe des certificats professionnels associés à la maîtrise de tel ou tel outil, voire de tel ou tel constructeur.

#### • Expérience

L'accès aux expertises métiers et savoir-faire est souvent conditionnée à une expérience minimum (3 à 5 ans). Ce n'est pas toujours le cas pour les profils académiques qui peuvent être nommés experts dès l'embauche. Il en est de même pour certaines technologies et/ou métiers émergents.

### La sortie du statut d'experts

Ce point est délicat à gérer, notamment du fait des gratifications qui peuvent disparaître une fois le statut révoqué. Pour lever cette difficulté, il existe des mandats d'experts à durée limitée, entre 3 et 5 ans, renouvelables. Le renouvellement dépend de l'évaluation de l'expert et du besoin d'expertise dans le domaine concerné.

Des entreprises conservent une possibilité d'interruption en cours de mandat, en accord ou non avec l'expert, s'il y a un décalage manifeste avec les attentes, notamment concernant le degré d'implication de l'expert dans ses missions spécifiques.

Il existe chez certains un statut de « réserve » pour les anciens experts, notamment ceux qui ont évolués vers d'autres fonctions. Ce statut n'implique plus d'obligations pour l'expert. Son objet est de permettre à l'entreprise de ne pas perdre le contact avec les anciens experts et de pouvoir les solliciter à nouveau si nécessaire à l'occasion d'un prochain changement de poste ou en cas de crise opérationnelle si on parle de technologies déclinantes.

## 2.5. Objectifs et évaluation

Il y a trois grands cas de figure concernant l'évaluation de la production des experts :

- Pas d'évaluation sur les missions d'expertise
- Des évaluations confondues avec les évaluations portant sur les missions non-liées à l'expertise
- Des évaluations spécifiques, propres à l'expertise, réalisées en parallèle des évaluations annuelles classiques

Quand ils existent, les objectifs spécifiques des experts sont fixés avec le manager ou avec la filière expertise. Certains groupes ont identifié un enjeu d'acculturation des managers au sujet de l'expertise dans une optique de co-construction des objectifs lors des *people review*.

Les évaluations spécifiques peuvent être réalisées par la filière ou par les managers avec des prescriptions de la filière qui visent à homogénéiser les évaluations des différents experts, issus d'entités différentes. Les évaluations spécifiques peuvent également reposer sur des grilles d'évaluation, voire d'auto-évaluation, portant sur l'accomplissement de plans de moyen-long terme, définis en amont en accord avec l'encadrement (ex : « plans d'engagement », « challenges » ...etc.).

De l'avis général, les indices quantifiés de mesure de la performance des experts (i.e. KPI, *key performance indicators*) sont peu satisfaisants. Certaines entreprises y ont renoncé. Il est cependant ressenti une nécessité d'objectiver la performance pour gérer efficacement et équitablement les gratifications. Quand ils existent, les éléments quantifiables recensés sont alignés avec les attendus quantifiables listés au 2.2 : participation à des comités de normalisation, nombre de dépôts de brevets, nombre de sollicitations à des conférences, nombre d'encadrement de thésards, interactions sur les réseaux sociaux...

Le développement des experts au sein de la filière peut donner lieu à une évaluation spécifique par un comité ad hoc s'apparentant au comité de validation décrit au 2.4.

Il existe des KPI qui s'appliquent à la filière elle-même en plus de ceux qui pourraient s'appliquer aux experts individuellement. Cela peut être le cas du nombre d'experts dans un domaine, indicateur de maturité et de crédibilité jugé important dans la relation au marché ; cela peut être aussi le taux de rétention des experts, indicateur d'attractivité employeur vis-à-vis de ces profils précieux. Dans ces situations les métriques et leurs évolutions attendues sont spécifiques à chaque domaine, l'évolution des connaissances se faisant à des rythmes différents.

# Organisation et animation de la filière



## 3.1. Gestion et animation des filières d'expertise

Les modalités d'organisation de la filière semblent être directement liées à la taille et l'organisation de l'entreprise.

Afin de tirer le meilleur parti de l'ensemble de leurs experts dans le monde, les groupes avec une emprise internationale forte ont souvent une gestion très centralisée de leur "filière expert". Celle-ci ne s'appuie alors sur les RH locales que dans un rôle de support. Dans ce cas, la filière enjambe l'ensemble des entités et filiales du groupe pour contrer l'effet « d'archipélisation » qui existerait autrement. Ce mode d'organisation nécessite une culture de la transversalité et une filière forte qui ne rencontrera pas de difficultés avec les entités locales dans sa relation aux experts. Ceux-ci se retrouvent dans la position de contribuer au bénéfice commun du groupe, ce qui peut être perçu par les entités locales comme un handicap quant à l'accomplissement de leurs objectifs propres.

Quand l'expertise est restreinte aux domaines de la R&D et de la technique, la gestion et l'animation de la filière peuvent être directement logées dans les directions correspondantes.

Quand le nombre d'experts est important on peut rencontrer une forme de gestion différenciée : les experts les plus juniors sont gérés localement dans les filiales, et les experts de plus large envergure sont gérés au niveau central.

Dans les entreprises de plus petite taille ou dans les entités moins éclatées, la gestion de l'expertise est souvent logée au sein des RH. L'animation et la gestion des parcours sont réalisées par les RH et l'encadrement technique par les directions concernées (R&D, techniques...).

La gestion de l'animation peut toutefois se retrouver dans des divisions moins communes mais non

moins pertinentes comme l'audit technique qui, par définition, se doit de posséder un degré d'expertise maximum.

## 3.2. Structuration

### Une structure matricielle

L'expertise se structure de façon matricielle avec des domaines et des échelons.

Le choix des domaines correspond à des besoins stratégiques souvent identifiés au niveau central. Des remontées plus proches du terrain contribuent à l'affinage des domaines et sous-domaines jusqu'à l'identification des besoins les plus ciblés. Ces besoins sont remontés puis consolidés.

Le nombre de domaines dans une même entreprise est très variés, il peut aller de deux à plusieurs dizaines de domaines et sous-domaines. Il constitue un indicateur de l'ampleur des besoins ainsi que du degré de spécialisation de l'entreprise.

La variance dans le nombre d'échelons des filières est plus réduite. De deux à huit, le plus souvent trois, ci-dessous quelques exemples de dénomination :

- Expert adjoint → Expert → Expert senior
- Expert → Expert senior → Fellow
- Expert associé → Expert leader → Expert partner

Il est des situations dans lesquelles les plus hauts niveaux hiérarchiques dans la R&D correspondent automatiquement à des grades d'expertise.

### Des parcours de carrières spécifiques

Quand bien même une gestion de l'expertise existe, elle ne bénéficie pas toujours de parcours de carrière spécifiques. Les faiblesses de cette absence de parcours spécifiques sont connues : experts poussés

vers des fonctions managériales pour pouvoir continuer à progresser dans l'entreprise et difficultés de rétention des experts qui ne souhaitent pas emprunter la voie managériale.

Les parcours de carrières spécifiques à l'expertise permettent aux experts de préserver une capacité de progression hiérarchique tout en poursuivant dans leur voie d'excellence sans qu'ils ne se voient contraints de bifurquer vers une voie qui leur conviendra moins.

Quand ils existent, les parcours de carrière "expert" évoluent en parallèle avec les parcours "management", voire "projets". Ces parcours permettent cependant rarement d'accéder aux plus hauts échelons, i.e. les postes "C-level" sont généralement inaccessibles aux experts. Pour pallier cette situation, les entreprises affichent fréquemment une volonté d'équité salariale entre les filières quand bien même les niveaux de responsabilité ne correspondent plus. Toutes les politiques RH sont alors déclinées pour les profils experts (ex : rémunération, mobilité, gestion des talents...etc.).

### Répartition homme-femme

La majorité des entreprises interrogées sont sensibles au ratio homme/femme dans leurs filières d'expertise, mais la parité est loin d'être atteinte.

Le constat a été fait que le ratio de genre dans les divers domaines d'expertise académique est équivalent à celui que l'on retrouve en sortie d'écoles et d'universités dans ces mêmes domaines.

L'équilibre homme-femme est meilleur dans les expertises liées au terrain et à l'expérience que dans celles liées aux connaissances.

## 3.3. Budget dédié

Quand des budgets dédiés existent, ils recouvrent le plus souvent les domaines suivants :

- les coûts fixes liés à l'animation de la filière, essentiellement quand il existe des personnels dédiés ;
- la prise en charge des dépenses et frais de déplacement des experts : participation à des conférences, *learning expeditions*... ;
- l'organisation d'événements spécifiques dans le cadre de l'animation de la filière : réunions d'experts, de transmission de connaissances ou de pratiques... ;
- la formation continue des experts ;
- plus rarement, les gratifications spécifiques, souvent prises en charge directement par les entités de rattachement des experts.

Bien souvent aucun budget dédié n'existe et les activités d'expertise, quand bien même au bénéfice de tout le groupe, sont financées par les entités de rattachement des experts, pour ce qui les concerne personnellement, ou par les directions directement en rapport avec l'objet des dépenses : communication, R&D, etc.

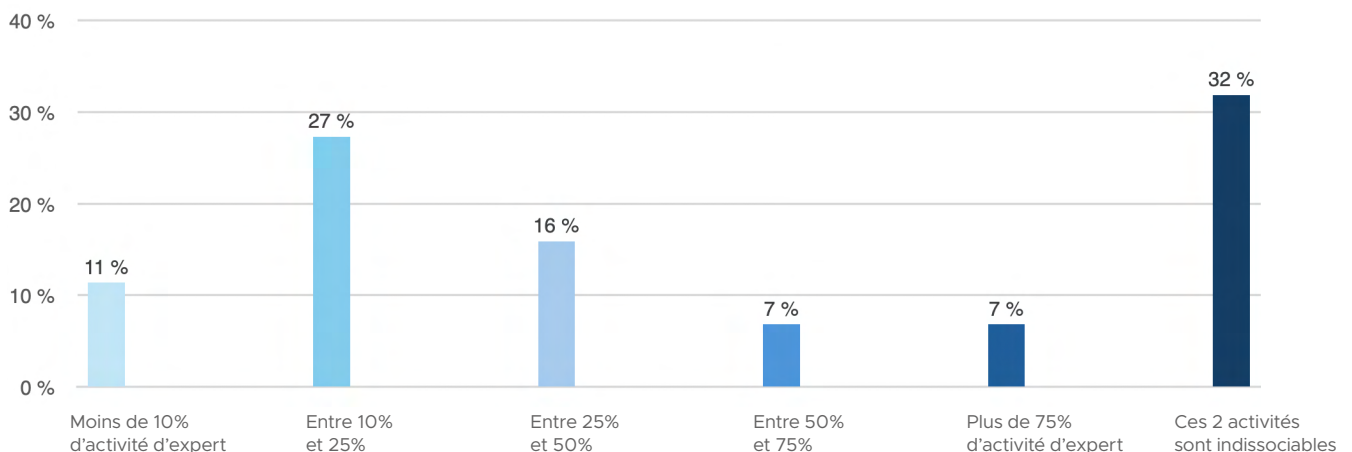
## 3.4. Gestion du temps et refacturation des experts

La gestion du temps des experts est très variable selon les entreprises à l'instar de leurs rôles.

Les tâches d'expertise peuvent représenter de 10 à 100% du temps de travail, selon les niveaux de séniorité et les échelons dans la filière.

### Question 5.1 du questionnaire en ligne

**Quelle est la part de temps dévolue par l'expert dans l'activité d'expert et dans l'activité de son poste ?**



Les allocations temporelles peuvent également être gérées au cas par cas selon les missions. En interne cela peut se concrétiser par des affectations immersives de quelques semaines d'un expert dans une autre équipe sur un sujet précis, le bénéfice commun doit être bien perçu pour qu'un tel système soit pérenne.

L'effectivité du temps consacré aux fonctions d'expertise par les experts peut être très « manager dépendante ». Dans certaines approches, le manager s'engage formellement à laisser le temps convenu à l'expert pour ses tâches spécifiques, même si son entité de rattachement n'en tirera pas directement les fruits.

Quand elle est suivie, la mesure du temps passé sur les tâches spécifiques à l'expertise peut être effectuée à l'aide d'outils dédiés comme relevée d'une simple mesure déclarative. Sa traçabilité peut quelques fois nécessiter une grande précision, notamment du fait de contraintes légales, comme dans le cas du Crédit Impôt Recherche.

La refacturation du temps passé par des experts en interne est rare. Il existe cependant des systèmes dans lesquels les entreprises traitent leurs experts comme des consultants internes dont les travaux donneront lieu à une facturation. Il s'agit dans ce cas d'experts à plein temps dont les seules missions sont de répondre à ce type de sollicitations.

Dans le cas d'experts à temps partiel, les cas de refacturation entre entités d'un même groupe sont excessivement rares. Cette hypothèse est considérée comme trop compliquée à gérer, notamment du fait des modes de sollicitation des experts qui ne permettent souvent pas de décompte clair, et trop onéreuse au regard de la brièveté des missions réalisées selon cette modalité.

### 3.5. Les modes de sollicitation

Ils sont dépendant du rôle des experts.

Quand le rôle de l'expert est structurel dans la production de l'entreprise (i.e. *expert as a job*), la sollicitation de son expertise suit forcément des processus formels, intégrés dans les workflows usuels de son entité.

Pour les experts qui sont amenés à répondre à des sollicitations ponctuelles, les modalités sont diverses :

#### Absence de moyen formel de sollicitation

Le recours aux experts quand un besoin émerge se fait uniquement de façon informelle, par le réseau des connaissances. L'importance du sociogramme des experts est alors cruciale. Il est attendu des experts une aisance de navigation dans ces relations in-

terpersonnelles qui facilitera l'accès des demandeurs aux bons interlocuteurs en quelques rebonds.

De ces situations peuvent émerger des "référénts informels" par domaine. Ils finissent par s'établir comme des points de contact entre les demandeurs et le réseau des experts.

#### Existence d'outils d'identification et de sollicitation des experts

Des annuaires et des canaux de discussion thématiques en ligne existent mais sont considérés comme peu efficaces. Le suivi des canaux de discussion est compliqué, quand bien même ceux-ci seraient utilisés par les demandeurs, ce qui semble être rarement le cas, surtout pour les canaux ouverts.

L'expertise étant perçue comme stratégique, la question de la confidentialité des listes d'experts se pose. Elle se conjugue difficilement avec la publication d'annuaires facilement accessibles. Des systèmes d'accès restreints ou partiels sont souvent à l'étude. Des plateformes de recensement des compétences sont parfois mises en place pour l'ensemble des salariés, auquel cas les experts y sont spécialement identifiés.

Certaines entreprises nomment un référent officiel pour chaque domaine, voire sous-domaine. Il dispose de trois modalités de retour : répondre directement aux sollicitations, faire remonter les questions et piloter les contributions pour retourner un livrable, ou mettre en relation le demandeur avec le ou les experts adéquats.

Quel que soit le mode de sollicitation officiellement en vigueur dans l'entreprise, il apparaît très clairement que le mode informel basé sur les relations interpersonnelles et les recommandations de proche en proche est le plus usité et celui qui est perçu comme le plus efficace.



# Conclusion



L'étude souligne la diversité des approches adoptées par les entreprises pour gérer leur capital expertise, qu'elles considèrent comme un levier fondamental de leur compétitivité et de leur attractivité. La diversité des approches n'empêche pas quelques invariants.

Tous les résultats mettent en exergue la nécessité d'explicitier et d'aligner i/ les enjeux et l'ambition de l'entreprise vis-à-vis de son expertise, ii/ le rôle et la valorisation qu'elle confère individuellement aux experts, et iii/ le positionnement et les moyens qu'elle accorde au réseau des experts.

Si on en réfère à la valeur productive des experts, entre les *experts as a job*, véritables piliers structurels à temps plein aux prérogatives ancrées, et les *experts as a service*, intervenant à la demande dans des rôles complémentaires ou des missions consultatives, ces deux configurations alternatives répondent à des besoins spécifiques et à la culture décisionnelle propres à l'entreprise.

Si on en réfère à la valeur de capital humain des experts, la spécificité du profil expert doit se décliner opérationnellement sous la forme de parcours employé conçus à l'instar des parcours promis aux profils managers. Mais toujours la robustesse du statut de l'expert nécessitera un adoubement par ses pairs. Également, il semble essentiel d'associer les expertises issues des savoirs académiques à celles fondées sur les savoir-faire métier, afin de valoriser à la fois les connaissances théoriques et les compétences pratiques.

Dans tous les cas, l'importance des réseaux de relations formels ou informels au sein de l'entreprise est pointée par les experts car cela contribue manifestement à l'efficacité de leur mobilisation productive et de la transmission de l'expertise. Cette capacité à créer ces contacts entre pairs et à naviguer dans ces réseaux rejoint la nécessité exprimée par tous les experts de développer leurs *soft-skills*. La valeur de l'expert, puisqu'il a essentiellement un pouvoir consultatif, se mesurera à l'aune de son influence au-delà de sa technicité, notamment grâce à ses talents de communication et de transversalité.

De facto, pour être efficace, la gestion des filières d'expertise ne se limite pas à la reconnaissance individuelle, même si celle-ci est une composante essentielle de la relation mutuellement profitable entre l'expert et son entreprise. La gestion de la filière repose sur les besoins stratégiques de l'entreprise en termes d'expertise, la mise en place de parcours de carrière et de développement valorisants, une politique RH spécifique, et des processus de production propres à impliquer les experts sur les sujets critiques et/ou à fort enjeu pour l'activité principale. En un mot, la valeur, la place et la voix données à l'expertise par l'entreprise doivent être lisibles pour ses experts comme pour son écosystème, notamment au travers de la promesse employeur ou de la gouvernance technique.







33, RUE RENNEQUIN - 75017 PARIS  
TÉL. : 01 55 35 25 50  
[WWW.ANRT.ASSO.FR](http://WWW.ANRT.ASSO.FR)