

## Créateurs

Rares sont les jeunes entrepreneurs qui établissent des contrats. Mais attention aux risques!

2

## Emploi

Comprendre l'origine d'un échec pour éviter que le même scénario ne se reproduise

5

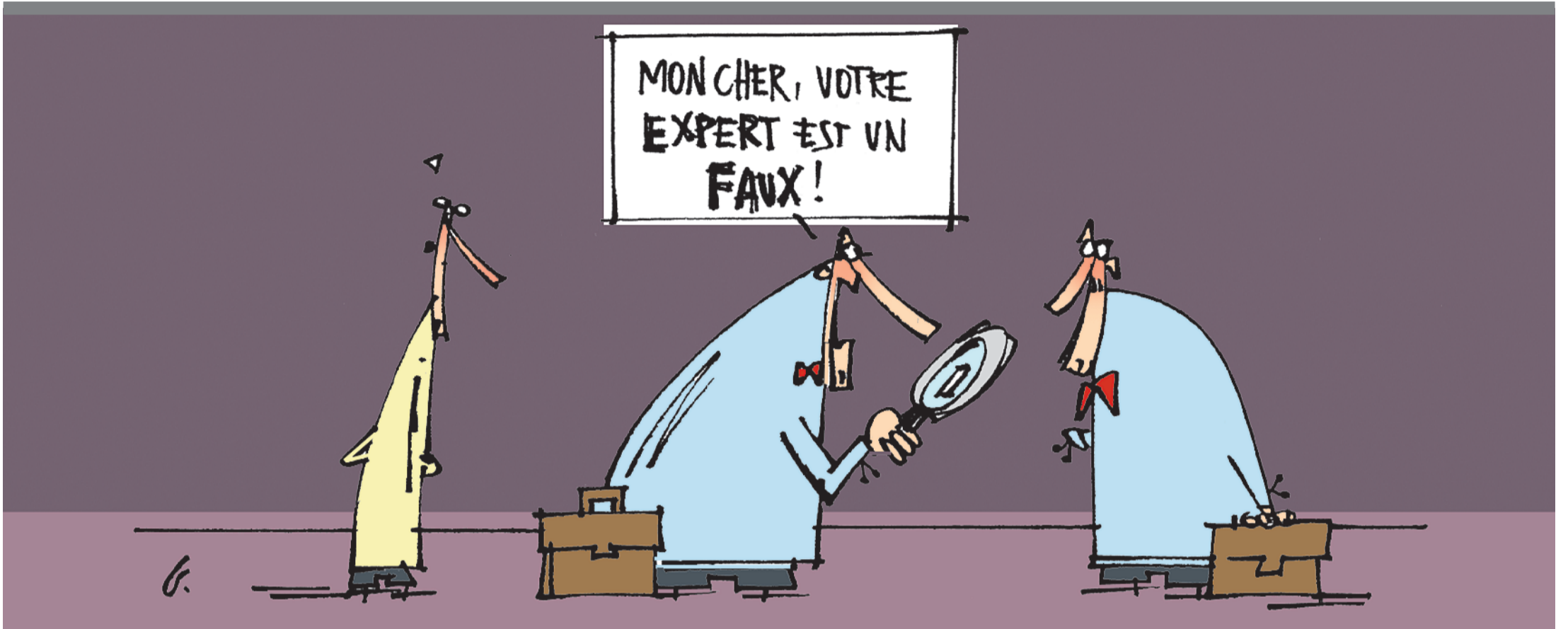
## Immobilier

Les implications fiscales d'une acquisition immobilière à Genève.

6

# AS

# LES RENDEZ-VOUS DU MANAGER



## TENDANCE

# Expert: une voie de garage?

Devenir un expert reconnu devrait être le fruit d'un choix et d'un entraînement intensif. Ce n'est pas toujours le cas en pratique.

**N**OMBREUX sont les experts et spécialistes qui expriment, après 10 ou 15 ans dans une entreprise, de la lassitude et souvent de la frustration. Ils sont entrés pour une activité de recherche, de développement ou pour une fonction particulière, et ils en sont souvent restés « prisonniers » de longues années, alors que ceux qui avaient embrassé une carrière de généraliste ou de manager ont souvent évolué plus vite – dans leur fonction, dans leur position hiérarchique et bien sûr dans leur rémunération. Nous y voyons deux causes principales: d'abord, la carrière d'expert ne fait souvent pas l'objet d'un réel choix, ensuite, les systèmes de gestion des ressources humaines ne prévoient guère de dispositifs pour la gestion des experts. Pour quelles raisons devient-on

expert? Parce qu'on occupe une fonction pointue dans un domaine, qu'on a la formation appropriée et que l'entreprise a un besoin à ce niveau. Certains parviennent à partir de là à évoluer vers le management. Mais la plupart doivent rester dans leur rôle d'expert, parce qu'on ne leur reconnaît pas un potentiel managérial et qu'on ne leur propose guère d'alternative.

### Des systèmes inappropriés

C'est là que nous retrouvons les systèmes de gestion RH des entreprises. Lorsqu'il existe une politique RH, celle-ci tend le plus souvent à valoriser les compétences managériales, le pouvoir de décision et de gestion de ressources humaines ou financières, beaucoup plus que l'expertise. Ceci se voit dans les critères d'évaluation des fonc-

tions, dans la hiérarchie des rémunérations, dans les systèmes de bonus et dans les curricula de formation: on fait carrière en devenant manager; on plafonne souvent dans les filières d'expert.

Rares sont aussi les entreprises qui proposent à leurs collaborateurs assez tôt dans leur carrière un choix fondé et accompagné entre les trois filières qu'on retrouve presque partout: de manager, de généraliste, d'expert. Les entreprises sont aussi fort peu nombreuses à proposer de réels curricula de formation et de développement aux collaborateurs non managers.

### Devenir expert: le choix de l'excellence

Il n'est donc pas surprenant que les experts soient nombreux à ressentir, après quelques années dans leur domaine, un

sentiment d'échec et une frustration, avec une démotivation croissante. Or, devenir un expert n'est pas quelque chose d'inné, mais le fruit d'un travail intensif sur la base d'un réel choix. Un expert, c'est comme un sportif d'élite, qui s'entraîne quotidiennement ou presque, à fond, selon un programme défini, pour fournir la performance la meilleure au moment voulu, dans la discipline de son choix. Un sportif connaît les exigences de l'excellence dans son sport. Un expert connaît les critères de l'excellence technique ou scientifique dans son domaine, mais rarement ceux de la création de valeur en entreprise. Or, on est en droit d'attendre de l'expert des contributions à trois niveaux: dans son métier bien sûr, par le haut niveau de ses connaissances, de ses compétences, de ses analyses et

recommandations; dans son influence sur les orientations futures de l'entreprise et l'image novatrice qu'en auront les clients: par les visions et stratégies proposées, les innovations et les changements amenés, les méthodes introduites; dans ses capacités relationnelles, à communiquer et à coopérer, dans son équipe comme en transversal, et à partager ses compétences avec d'autres.

### Formation, coaching et feedback

L'excellence réclame donc une progression systématique vers la maîtrise de l'ensemble des compétences qui feront un expert reconnu. Cette excellence sera le fruit d'un travail systématique, d'un entraînement intensif dans le cadre d'un programme (le plan de développement). Il sera indispensable de

collecter du feedback sur son niveau d'excellence (p.ex. dans le cadre d'un feedback 360° expert) et d'en tirer profit avec l'aide de son manager ou d'un coach. Les entreprises ont tout à gagner à mettre sur pied des dispositifs pour l'excellence de leurs experts: définir des critères d'excellence; aider au choix; proposer des curricula pour progresser; donner du feedback et coacher. La motivation et la valeur ajoutée ne peuvent qu'augmenter, pour le plus grand bénéfice de chacun. ■

**DANIEL HELD**  
Dr. ès Sc. Econ, Consultant en RH, organisation et carrière, Directeur PI Management et Qualintra SA, Chargé d'enseignement à l'Université.  
dheld@piman.ch  
www.piman.ch

## L'AGENDA OCTOBRE ET NOVEMBRE

**3** au 5 | **INFORUM-SALON ROMAND DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**  
Palexpo, Genève  
[www.inforum.biz](http://www.inforum.biz)

**17** au 18 oct. | **SALON DES PRODUITS STRUCTURÉS**  
Kongresshaus de Zurich  
[www.stp-messe.ch](http://www.stp-messe.ch)

**7** nov. | **JOURNÉE ROMANDE DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT**  
Y-Parc, Yverdon-les-Bains  
[www.saq.ch](http://www.saq.ch) – [www.ariaq.ch](http://www.ariaq.ch)

**9** au 18 nov. | **FOIRE DE GENÈVE**  
Palexpo, Genève  
[www.foiredeneve.ch](http://www.foiredeneve.ch)



Un partenariat «monstre»

# monster.ch

et L'Agefi mêlent les couleurs de l'économie et de l'emploi

Monster Suisse et L'Agefi ont signé un accord de collaboration dans le domaine de l'emploi. Cet accord vise à intégrer l'information de pointe du quotidien de la finance et de l'économie et le marché de la bourse de l'emploi en ligne. Les nouveaux partenaires entendent ainsi devenir les interlocuteurs privilégiés des professionnels de l'économie, de la banque, de la finance, des sciences et des technologies pour les questions liées au domaine de l'emploi.

**L'AGEFI**  
La couleur de l'économie.

[www.agefi.com](http://www.agefi.com)