



Un bon expert fait-il un bon manager ?



Denis est un neurochirurgien reconnu. Excellent dans son diagnostic, il l'est tout autant dans sa pratique chirurgicale. Ses qualités de précision et de méticulosité sont précieuses dans son métier. Il ne laisse rien passer, examine et réexamine, demande volontiers conseil à des confrères pour ne pas décider seul, refait mentalement la procédure de chaque opération pour ne rien oublier, contrôle mille fois... Bref, toutes ces qualités en font un expert reconnu en France et admiré dans sa corporation. Comme il est brillant et qu'il fait un parcours sans faute, il est repéré et nommé chef de service. C'est alors qu'il vit douloureusement le premier échec de sa vie professionnelle. Dans sa chute, il entraîne tout un service qui se met à dysfonctionner gravement. Les arrêts maladie deviennent de plus en plus nombreux, le *turn-over* oblige à embaucher de nombreux intérimaires et vacataires, les soignants ralentissent, les conflits et le mal être s'installent. Denis se sent pris en étau entre l'administration de l'hôpital qui lui reproche sa mauvaise gestion et le personnel soignant qui s'agace de son indécision et fait preuve de mauvais esprit. Il rase les murs et devient évitant, perd le sommeil et la santé, glissant doucement vers la dépression.

Cette histoire bien réelle se rejoue fréquemment dans les entreprises. Lorsqu'un professionnel est reconnu pour ses compétences et son engagement, il est naturellement promu à un poste de manager. Or, les qualités d'un expert – pour Denis : précision, méticulosité, contrôle, intériorisation – ne sont pas forcément celles qui seront requises pour être un bon chef de service. On attend à ce poste un sens politique, une vision stratégique, de la diplomatie, une capacité à décider et à mobiliser ses équipes. Un manager doit pouvoir lâcher prise pour installer une subsidiarité saine dans son service là où un neurochirurgien doit être dans la sur-maîtrise. Ces deux dynamiques sont par essence contradictoires et

croire qu'un professionnel peut passer de l'un à l'autre sans être accompagné est un leurre. C'est l'entraîner, et son service avec lui, dans une mise sous stress qui ne fera que dégrader les comportements : plus il sentira que la situation lui échappe et plus il voudra contrôler, vérifier. Ses collaborateurs risqueront de mal vivre ce qu'ils considéreront comme un manque de confiance ou une infantilisation. La mission d'un expert est d'apporter des garanties par sa compétence et sa maîtrise infaillible du sujet. Parachuté dans une mission d'encadrement, il risque de se sentir en grande insécurité intellectuelle. Pour résoudre cette dissonance cognitive, il peut aussi parfois rester figé, sans oser intervenir, décider, trancher. Pour la même problématique, on peut voir deux réponses diamétralement opposées : le contrôle permanent qui torpille la confiance ou bien l'évitement, l'attentisme qui laissent pourrir les sujets. Combien de médecins, juristes, informaticiens, techniciens sont projetés sans ressources dans des postes d'encadrements et se sentent en échec.

Deux solutions limitent ce risque :

- Pour un poste de manager, on peut chercher un professionnel qui n'est pas forcément un champion dans son domaine mais qui semble avoir des qualités importantes pour encadrer : de la confiance en soi et en l'autre, de l'acceptation de l'échec, du charisme, de l'écoute et de l'aptitude à trancher avec une part d'incertitude et surtout de la facilité à travailler en équipe. En recrutement, le mouton à cinq pattes n'existe pas. Vouloir les qualités d'un expert et celles d'un manager chez la même personne est une illusion qui coûte cher. Il y a quelques années, Airbus a demandé à Benoite de prendre la direction d'une équipe multi-métiers. Ce poste avait toujours été occupé par un ingénieur, or elle avait fait une école de commerce. Mal à l'aise au début de l'aventure, elle se considérait comme illégitime. Sa prise de poste n'a pas été facile. A chaque réunion, ses collaborateurs arrivaient avec leurs connaissances techniques et Benoite avait le sentiment de ne pas être à la hauteur. Un jour, elle a eu une discussion avec son directeur et sachant qu'il y avait de gros enjeux économiques et stratégiques sur le sujet des matériaux composites, elle a voulu capituler. Il lui a alors fait part des excellents retours qu'il avait de son équipe et lui a dit : *« Tu n'y connais rien, donc tu écoutes. Tu prends en compte leurs avis et les besoins de chacun. On ne te demande pas d'être qualicienne à la place du qualicien, ni logisticienne à la place du logisticien. Il faut que tu les coordonnes, que tu les fasses travailler ensemble, que tu leur inspires confiance. Tous les ingénieurs qu'on a mis à ton poste ont échoué »*. Cet échange a changé sa vie professionnelle. En filigrane, son directeur lui demandait avec beaucoup de clarté une fonction managériale, pas un rôle d'expert. Pour lire le récit de Benoite, [cliquez ici](#).
- Une fois que le manager est choisi, il est préférable de l'accompagner avec son équipe afin de percevoir les signaux faibles de désalignement, réguler les désaccords, donner quelques clés pour permettre à l'organisation entière d'avancer de façon constructive. Même lorsque les personnes sont de bonne volonté, quand les dégâts sont faits, il est difficile de réinstaller la confiance car les jeux psychologiques biaisent les jugements de tous. Christelle est juriste et a pris la direction d'une équipe. Stressée par sa nouvelle situation, elle a entrepris de vérifier toutes les productions présentes et passées de ses collaborateurs afin de se rassurer. Ce faisant, elle leur a renvoyé qu'ils n'étaient pas de bons professionnels et qu'elle n'avait pas confiance en eux. Humiliés, ils ont cherché à se restaurer et ils ont commencé à la critiquer. Face à ce qui a fini par devenir de la malveillance en lui prêtant systématiquement des mauvaises intentions, Christelle a enchaîné les erreurs.

Passer d'un statut d'expert à celui de manager, c'est effectuer un changement de type deux, c'est-à-dire changer de système et pas seulement de logiciel. Ce n'est pas une modification à la marge qu'on peut négliger en se disant que la personne saura se débrouiller. C'est passer d'un métier précis avec une expertise reconnue à une fonction polyvalente et moins bien délimitée. Pour Denis le neurochirurgien, cela correspondait à lâcher le scalpel pour adopter le couteau suisse. Quitter la spécialisation pour adopter la polyvalence. Cette métaphore dit bien la difficulté que cela a pu représenter pour lui.

Tout nouveau manager a tendance à revenir à son expertise métier pour se rassurer. Parce qu'il éprouve à nouveau le sentiment de maîtriser la situation, de décider en toute connaissance de cause, de « faire quelque chose » de ses journées, de rester concentré sur des objectifs clairs.

Pour accepter de quitter sa zone de confort, il faut savoir à l'avance que cette période de flottement est inévitable et qu'on peut la traverser même si on est à la hauteur des enjeux. Être prévenu pour rester lucide est la première étape, être accompagné est la deuxième.

Le **coaching** individuel est une des solutions efficaces quand les relations sont plutôt fluides entre le manager et l'équipe. Une **formation au management** permet aussi au manager de s'outiller et de connaître à l'avance le parcours qu'il va franchir avec son lot de doutes et de déstabilisations et de muscler, par des exercices pratiques, sa gestion des conflits, ses capacités de décision, de négociation et d'élaboration d'une vision claire. Mais dès lors qu'il y a des crispations et des postures qui se décalent, c'est le **coaching de l'équipe** entière qui permettra au manager de trouver sa place, de la renforcer et d'instaurer un réel esprit de coopération.

et des **formations** au management pour aider les managers et les équipes à gagner en efficacité et en cohésion

Pour en savoir plus sur les coachings, [cliquez ici](#).

Pour en savoir plus sur les formations, [cliquez ici](#).

Vous souhaitez avoir un retour d'expérience à propos des coachings [cliquez ici](#).

Pour nous contacter : victoire.degez@victoire-degez-conseil.fr

A noter dans les agendas des parisiens,
le spectacle de notre partenaire et comédien, Olivier Chauvel

JUBIL PROD présente

OLIVIER CHAUVEL
DANS

**IN
SUB
MER
SIBLE**

Les tribulations tumultueuses
d'un acteur en mal de scène

Essaïon
6 rue Pierre au Lard 75004 Paris
Métro Hôtel de Ville ou Rambuteau

3 JUILLET > 24 JUILLET 2025
MERCREDI JEUDI 19H
RÉSERVATIONS 01 42 78 46 42 / WWW.ESSAION.COM

fnac THEATRE BilletRéduc ticketmaster StarTas TickeTAC.com

Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil

Cliquez ici !

Victoire Dégez Conseil | victoire.degez@wanadoo.fr 4 place du carreau | Ermenonville, 60950
FR

[Se désabonner](#) | [Mettre à jour mon profil](#) | [Avis de données de Constant Contact](#)



Try email marketing for free today!