

LA PROMOTION D'UN GESTIONNAIRE DE PREMIER NIVEAU : LES 4 ÉTAPES

Par *Claude Séguin*

Vous vous apprêtez à promouvoir un de vos employés au poste de chef d'équipe ou de superviseur. Pour ce dernier, ce sera une première expérience de gestion.

Pour que l'exercice soit un succès autant pour la personne promue que pour l'entreprise, vous devez tenir compte de quatre dimensions fondamentales : le contexte, les attentes, les compétences et le soutien/accompagnement. Voici quelques éléments de réflexion en lien avec chaque dimension...

1. LE CONTEXTE

Dans quel contexte notre nouveau gestionnaire se retrouvera-t-il lorsqu'il rencontrera sa nouvelle équipe pour la toute première fois?

L'entreprise et le département viennent-ils de subir des pertes ou, au contraire, sont-ils en forte croissance? L'équipe et ses membres ont-ils été affectés par des changements récents, ou peut-être entrevoit-on des changements qui surviendront à plus ou moins court terme? Est-ce une équipe nouvellement constituée ou ses membres travaillent-ils ensemble depuis plusieurs années?

L'équipe vit-elle des problématiques – conflits latents ou ouverts, fort taux de roulement, absentéisme élevé, baisse de productivité ou problèmes de qualité – auxquelles le nouveau gestionnaire devra porter une attention particulière dès le départ? Il peut s'agir de toute sorte de situations affectant la performance du département ou de l'équipe qu'aura à superviser notre nouveau gestionnaire.

2. LES ATTENTES

Sachez exprimer vos attentes. Trop de dirigeants ont de la difficulté à exprimer clairement ce qu'ils attendent de leurs collaborateurs. On est parfois complaisant... Lorsque ça va bien on maintient, mais lorsque ça va mal on s'emballe. Il faut tenter d'éviter ces situations extrêmes.



En fonction du contexte dans lequel devra s'intégrer et agir le nouveau chef d'équipe ou superviseur, vous devez être spécifique quant à vos attentes. Vous devez avoir clairement à l'esprit les mesures qui s'imposent et une série d'objectifs réalistes qui devront être atteints et réévalués à court, moyen et long termes. Autrement dit, mettez toutes les chances de votre côté.

Si le contexte exprime la situation telle qu'elle est présentement, les attentes doivent exprimer la situation désirée une fois les attentes comblées.

3. LES COMPÉTENCES

Selon le contexte et en fonction des attentes et des objectifs clairement définis, de quel genre d'individu avez-vous besoin pour gérer cette équipe?

Vous voulez par-dessus tout que la personne choisie soit l'homme ou la femme de LA situation. Que celle-ci possède la majeure partie des qualités et des compétences pour s'accommoder de la situation telle qu'elle existe, mais qu'elle ait aussi en main les atouts, sinon le potentiel, pour influencer et amener l'équipe là où vous voulez qu'elle soit dans avenir.

Autant vous devez être clair quant aux attentes et aux objectifs, autant vous devez l'être en ce qui concerne les compétences requises pour en relever le défi. Alors, évitez de mettre la charrue devant les bœufs, soit de considérer d'abord la personne à qui vous voulez donner la promotion avant d'avoir dressé la liste des compétences requises pour accomplir la tâche.

Procédez dans l'ordre et avec rigueur en faisant cette liste comme si le candidat idéal existait, tout en étant conscient qu'une telle perle n'existe pas. Comme il s'agit d'une promotion accordée à l'interne à un premier niveau de gestion, ce sera pour le candidat sa première expérience en gestion d'équipe. Il s'agira donc de comparer cette liste au potentiel des candidats possibles au sein de l'entreprise. Au final, souvenez-vous qu'il sera important de considérer au premier chef les qualités et valeurs humaines ainsi que le désir du candidat, au-delà de ses compétences purement techniques.

De plus, vous devrez partager la réflexion qui vous aura amené à prendre votre décision et discuter de celle-ci avec le candidat choisi pour que ce dernier comprenne bien où il met les pieds et ce à quoi il s'engage. Si vous pensez que ce n'est pas nécessaire, que la personne travaille déjà chez vous et qu'elle est au courant de tout, rien n'est plus faux! Son regard n'est pas le vôtre et son point de vue est différent puisque sa situation est différente. Il est



donc important de partager votre vision et d'être parfaitement clair sur la mission attendue du nouveau gestionnaire.

Votre choix est maintenant fait. Vous vous apprêtez à annoncer votre décision. C'est là que le travail le plus important commence.

4. LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT

Les premières étapes n'auront servi à rien si vous n'êtes pas prêt à accorder soutien et accompagnement au nouveau gestionnaire.

L'étape 3 aura révélé un décalage plus ou moins important entre le candidat idéal et les candidats possibles au sein de l'organisation. Malgré tout son potentiel et sa bonne volonté, il faut accorder toutes les chances de succès possible autant à la personne choisie qu'à l'organisation. Il s'agit donc de combler ce déficit efficacement et rapidement.

L'étape 3, si elle est bien exécutée, se révélera une source inestimable d'information concernant les besoins de formation et de suivi du nouveau gestionnaire. En fonction des priorités établies à l'étape 2, il ne reste plus qu'à établir un programme adapté aux besoins du gestionnaire et de l'organisation.

Enfin, pour maximiser vos chances, repérez au sein de l'entreprise une personne d'expérience qui agira à titre de parrain ou de mentor auprès du nouveau gestionnaire. Si une telle personne n'existe pas dans l'organisation, n'hésitez pas à retenir les services d'un coach professionnel à l'externe. Ce type d'accompagnement par une personne neutre et sans relation d'autorité directe permettra au nouveau gestionnaire de progresser et d'évoluer plus rapidement que s'il est laissé à lui-même.

Cela n'exclut en rien les rencontres avec le supérieur direct, qui doivent avoir lieu régulièrement afin d'évaluer et de réévaluer les objectifs, de parler des difficultés rencontrées et aussi de faire le point sur les progrès accomplis. Ces rencontres, lorsqu'elles sont bien menées, font en sorte que le nouveau gestionnaire se sent reconnu, apprécié et appuyé par sa direction dans son développement.

CONCLUSION

En conclusion, ne laissez rien au hasard ou à la chance.

- À l'étape 1, brossez un tableau clair et réaliste de ce qui existe. C'est la situation telle quelle est présentement.



- À l'étape 2, ayez une vision claire de ce que vous voulez pour l'avenir. Déterminez des mesures et des objectifs qui permettront d'y parvenir.
- À l'étape 3, tracez le profil de la personne qui sera la plus susceptible de vous y amener.
- Enfin, l'étape 4, accordez à cette dernière votre confiance, votre soutien et vos encouragements.

En définitive, la meilleure solution est de ne rien laisser au hasard ou à la chance si vous voulez que cette première expérience de gestion soit un succès à la fois pour le gestionnaire et pour l'organisation.

APPLICATIONS PRATIQUES - CONSEILS POUR LE PROFESSIONNEL RH

- Avoir une compréhension claire de l'organisation et de la situation de l'équipe pour identifier les besoins réels de cette dernière.
- Revoir le processus suggéré et s'assurer de l'engagement du gestionnaire du futur chef d'équipe ou superviseur envers ce processus.
- Accompagner le gestionnaire à chacune des étapes.
- Faire un suivi auprès de tous les acteurs afin d'assurer la meilleure intégration possible du nouveau chef d'équipe ou superviseur dans ses nouvelles fonctions.

Claude SÉGUIN, CRHA, Conseiller principal chez Claude Séguin Gestion-conseil & Formation.
La promotion d'un gestionnaire de premier niveau : les 4 étapes. 2012. Tiré du site Affaires RH en collaboration avec l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).
[en ligne] : <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=506615>